

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

**Ekonomická fakulta
Katedra řízení**

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodně podnikatelský obor



**Analýza manažerských funkcí a změn ve vybrané
organizaci**

**Analysis of management functions and changes
in a particular organisation**

Vedoucí bakalářské práce:
Ing. Petr Řehoř

Autor:
Kolban Jiří

2008

Formulář zadání bakalářské práce

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Analýza manažerských funkcí a změn ve vybrané organizaci“, vypracoval zcela samostatně na základě vlastních zjištěných informací a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

V Českých Budějovicích dne 12. dubna 2008

Jiří Kolban

Poděkování:

Chtěl bych poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Petru Řehořovi, za jeho odborné vedení a cenné rady při zpracování tohoto tématu. Současně také děkuji Ing. Vladimíru Jandíkovi, řediteli pobočky ČNB v Českých Budějovicích za vstřícný přístup, který svými odbornými radami mi napomohl k úspěšnému vypracování této práce.

Obsah

1 Úvod.....	8
2 Literární rešerše	9
2.1 Teorie centrální banky a bankovního systému.....	9
2.1.1 Bankovní systém	9
2.2 Postavení a funkce centrální banky.....	13
2.2.1 Emise hotovostního oběživa	13
2.2.2 Měnová politika	14
2.2.3 Devizová činnost.....	14
2.2.4 Regulace a dohled bankovního systému	14
2.2.5 Banka bank.....	15
2.2.6 Banka státu (vlády)	16
2.2.7 Reprezentace státu (vlády v měnové oblasti).....	16
2.3 Měnová politika centrální banky.....	16
2.3.1 Cíle měnové politiky	17
2.3.2 Nástroje měnové politiky	18
2.4 Charakteristika základních manažerských funkcí.....	20
2.4.1 Plánování.....	21
2.4.2 Organizování	25
2.4.4 Komunikace	26
3 Cíle a metodický postup.....	28
4.1 Cíle České národní banky	30
4.2 Nástroje České národní banky pro měnovou politiku.....	32
5 Charakteristika vybraných manažerských funkcí v dané organizaci.....	35
5.1 Plánování.....	35
5.2 Organizování	38
5.2.1. Samotný popis a rozpětí řízení vybraného pracovníka	40
5.3 Komunikace	41
6 Příprava ČR a ČNB k přijetí jednotné měny EURO.....	42
6.1 Maastrichtská kritéria.....	42
6.2 Dosavadní plnění Maastrichtských kritérií	43

6.3 Vývoj strategických etap přistoupení ČR k eurozóně.....	47
7 Diskuze	50
7.1 Predikce vývoje úkolů ČNB.....	50
7.2 Aspekty přijetí eura, jeho výhody a nevýhody.....	51
8 Závěr.....	53
9 Summary	56
10 Přehled použité literatury.....	58
Seznam obrázků a tabulek	59
Seznam obrázků	59
Seznam tabulek	59
11 Přílohy	60

1 Úvod

Česká republika spolu s devíti kandidátskými státy se ucházela o členství v Evropské unii (EU). Oficiálně o členství požádala v roce 1996, od té doby Evropská komise průběžně monitorovala samotný proces přípravy. Od roku 1998 vydávala pravidelné zprávy o pokroku kandidátských zemích v přípravách na členství v EU. První hodnotící zprávu na ČR Komise zveřejnila 4. listopadu 1998, poslední 5. listopadu 2003. Zpráva byla nazvána Souhrnnou monitorovací zprávou o přípravě ČR na členství v EU, ve které Komise analyzovala plnění přístupových kritérií a celkově hodnotila postup ČR na cestě do EU. Dne 1. května 2004 Evropská rada rozhodla v souladu se stanoviskem Komise o přijetí deseti nových členských států ke stávajícím zemím EU. Česká národní banka (ČNB) měla v tomto přístupovém procesu nezastupitelnou úlohu tím, že úzce spolupracovala s Evropskou centrální bankou (ECB). Podílela se na plnění přístupových kritérií především vytvořením podmínek pro dosažení dlouhodobé cenové stability.

Vstupem do EU se vláda ČR rovněž zavázala k přijetí jednotné evropské měny euro. Naše země má dočasný odklad a k zavedení evropské měny dojde později s přistoupením k eurozóně. Samotné přistoupení je podmíněno splněním tzv. maastrichtských konvergenčních kritérií, jedná se o soubor několika požadavků které vymezují oblasti, v nichž se musí ČR přiblížit ekonomikám eurozóny. Vláda ve svém Programovém prohlášení uložila připravit ve spolupráci s ČNB strategii přistoupení v souvislosti se vstupem do Hospodářské a měnové unie.

V tomto směru zde sehrává důležitou roli ČNB, která je spolu s Ministerstvem financí poradním orgánem. K usnadnění přechodu české ekonomiky na euro byl v roce 2007 vypracován Národní plán zavedení eura v ČR, který řeší organizační, technické a právní náležitosti tohoto přechodu.

Z tohoto důvodu jsem svoji bakalářskou práci zaměřil na charakterizování ČNB a její funkci. Jaké má postavení v ČR, jakých cílů se snaží dosáhnout a k jakým legislativním krokům dojde uvnitř celé organizace v přípravném procesu přijetí jednotné měny euro.

2 Literární rešerše

2.1 Teorie centrální banky a bankovního systému

2.1.1 Bankovní systém

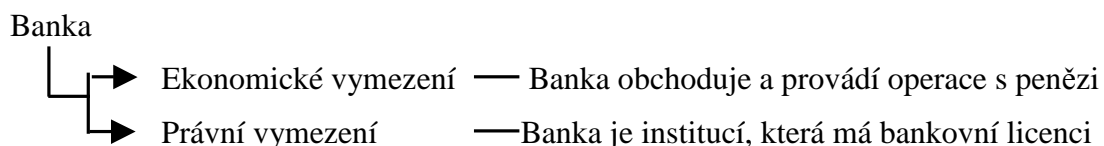
Revenda, Z. (1) definuje bankovní systém jako souhrn všech bankovních institucí v daném státě a jejich vzájemných vztahů mezi nimi. Je jen relativně samostatným systémem v ekonomice a nemůže existovat sám o sobě. V tomto smyslu je tedy otevřený, působí na něho okolí a zpětně toto okolí ovlivňuje.

Bankovní systém má dvě složky institucionální a funkční, které jsou vzájemně propojeny.

Institucionální složka bankovního systému

Do institucionální složky bankovního systému patří jednotlivé banky, členěné podle hlavní náplně činnosti do několika druhů. Samotný pojem banka lze vymezit především ekonomicky a právně (viz obr. 1). Ekonomicky charakterizujeme banku podle hlavní náplně činnosti – je institucí, která obchoduje a provádí operace s penězi. Samotné ekonomické vymezení je podle Revendy, Z. (1) nedostatečné, neboť obchodovat a provádět operace s penězi mohou i jiné instituce (pošty, pojišťovny, investiční a podílové fondy, finanční společnosti, penzijní fondy atd.). Důležité je i právní vymezení, neboť banky patří mezi instituce, které musejí dodržovat velmi přísná pravidla činnosti daná bankovními zákony a dalšími právními akty.

Obr. 1 Vymezení pojmu banka



Zdroj: Revenda, Z. (2001)

Oprávnění, resp. souhlas s přidělením licence k bankovní činnosti, je vázán na splnění sedmi základních podmínek:

- předložení žádosti příslušné instituci schvalující bankovní licence,
- zvolení právní formy vlastnictví a stanovení minimálního počtu zakladatelů,
- minimální výše základního jmění a prokázat původ kapitálu,
- kvalifikace a morální způsobilost osob navrhovaných do vedení banky,
- kvalitní a podrobně zpracovaný program činnosti na nejbližší období,

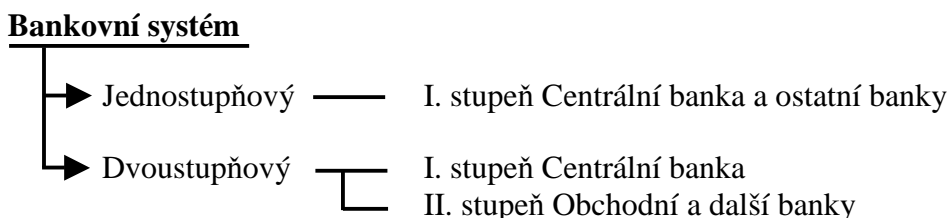
- vybudování kontrolního a účetního systému,
- souhlas instituce regulace a dohledu domovské země (pobočky zahraničních bank).

Jejich splnění posuzuje centrální banka, která má oprávnění rozhodovat o povolení činnosti. Splnění všech stanovených podmínek ještě nezakládá automatický právní nárok na získání licence k bankovní činnosti. Může totiž všechny žádosti posuzovat i z hlediska potřeb bankovního systému a dokonce může na určitou přechodnou dobu vyhlásit stop stav. Proti jejímu rozhodnutí v zásadě není odvolání uvádí Revenda, Z. (1).

Funkční složka bankovního systému

Funkční složka bankovního systému charakterizuje způsoby uspořádání vztahů mezi bankovními institucemi. Rozlišujeme především jednostupňové a dvoustupňové bankovní systémy (viz obr. 2).

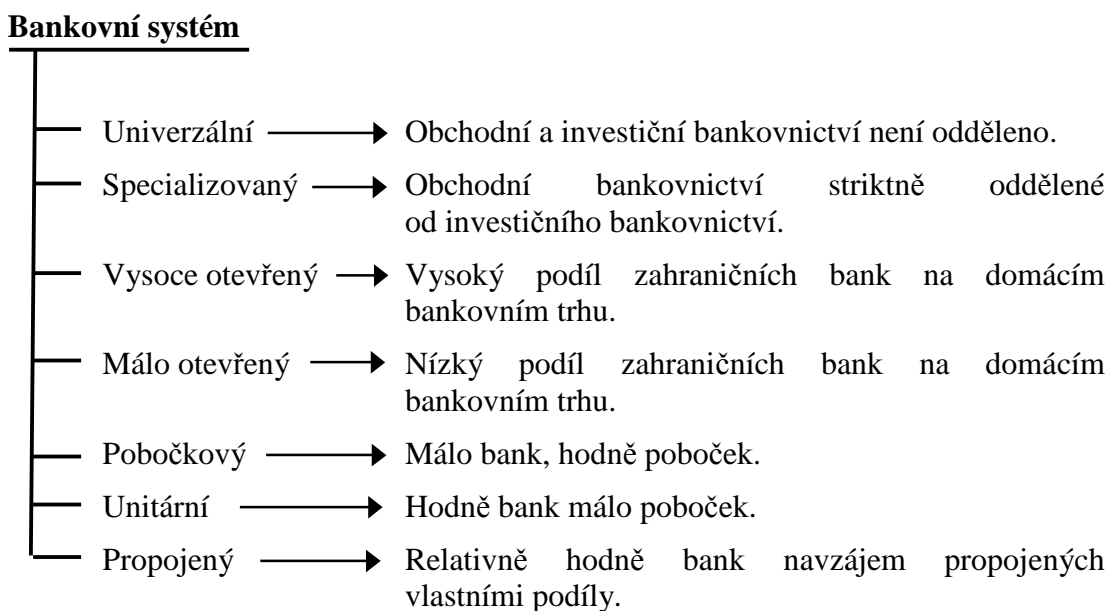
Obr. 2 Schéma bankovního systému



Zdroj: Revenda, Z. (2001)

Obchodní a další banky podnikají s penězi za účelem zisku, jsou při vlastním rozhodování v zásadě zcela samostatné. Podle rozsahu oprávnění jednotlivých bank se dvoustupňový bankovní systém člení na (viz obr. 3).

Obr. 3 Členění bankovního systému



Zdroj: Revenda, Z. (2001)

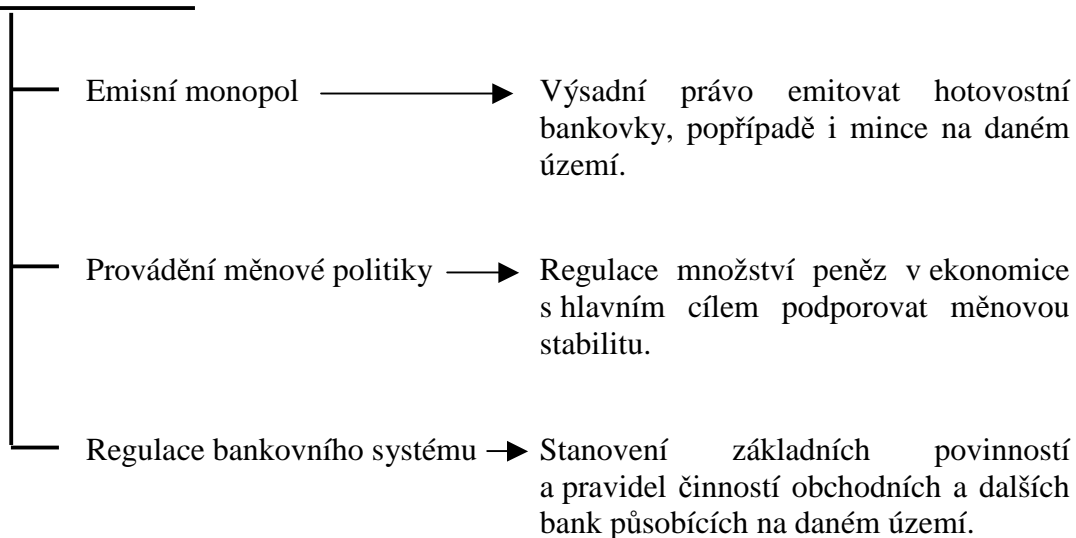
Pro Českou republiku je typický **univerzální** bankovní systém. V něm mohou obchodní banky provádět emisní obchody ručitelského typu a některé operace s akciemi. Investiční banky zase mohou přijímat primární vklady od veřejnosti. Tento systém je charakteristický pro všechny země Evropské unie.

Bezesporu jeden z nejdůležitějších bankovních subjektů v bankovním systému je postavení centrální banky a její rozsah působnosti. Centrální banka v tržní ekonomice v zásadě reguluje bankovní systém (obchodní a další banky). Její vliv na ostatní věřitele a dlužníky bývá výrazně slabší, dokonce s některými subjekty jako jsou např. domácnosti do vzájemných vztahů obvykle nevstupuje. V tržní ekonomice je postavení a úloha centrální banky v mnoha směrech odlišné od obchodních a dalších bank. Podle Revendy, Z. (1) má výhradní postavení především ve třech oblastech (viz obr. 4):

- při emisi hotovostních peněz,
- v měnové politice,
- v regulaci a dohledu druhého stupně bankovního systému.

Obr. 4 Znamky centrální banky

Centrální banka



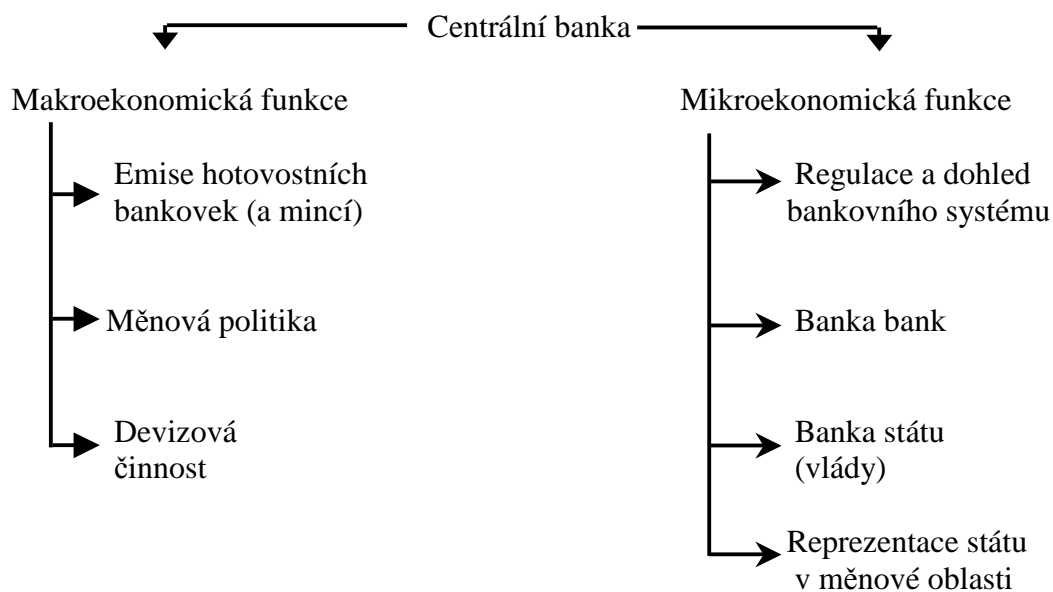
Zdroj: Revenda, Z. (2001)

Výše zmíněné oblasti lze považovat za definiční znaky centrální banky. Z toho vyplývá, že hlavním cílem není zisk, ale měnová stabilita, důvěryhodnost, bezpečnost a efektivnost bankovního systému.

2.2 Postavení a funkce centrální banky

Funkce a činnosti centrální banky se v mnohém odlišuje od obchodních a jiných bank. Náplň její činnosti Landorová, A. a kol. (3) shrnují do dvou základních funkcí - makroekonomické a mikroekonomické (viz obr. 5).

Obr. 5 Funkce centrální banky



Zdroj: Revenda, Z. (2001)

Tyto funkce jsou vzájemně provázané a jsou hlavními důvody existence centrální banky v současnosti. Výše uvedené funkce odlišují ČNB od ostatních bank, s výhradním právem k následujícím činnostem.

2.2.1 Emise hotovostního oběživa

Emisní funkce centrální banky je spojena s emisním monopolem a vztahuje se na bankovky i mince v řadě zemí. Jedná se o historicky nejstarší funkci. Výsadní právo k emisi hotovostních peněz získala jako první u nás roku 1926 Národní banka československá.

S uvedenou funkcí souvisí řada technických činností jako je tisk bankovek, ražba mincí, správa zásob oběživa, organizace dodávek a mincí od výrobců do oběhu, dozor na ochranu a bezpečnost dosud neuvedeného oběživa do oběhu, úschovu a ničení razidel, tiskových desek, neplatných a vyřazených bankovek a mincí, zjišťování poškozených platidel a určování postupů při odebrání padělaných peněz. Podíl hotovostních peněz na celkovém peněžním obratu se snižuje a to důsledkem

stoupajících bezhotovostních transakcí. Z tohoto důvodu není emisní činnost již tak významná.

2.2.2 Měnová politika

Měnová politika představuje regulaci množství peněz v ekonomice a především podporu stability cenové hladiny. Význam této politiky v současnosti postupně roste a to s rozvojem bezhotovostní formy peněz.

Dané problematice je věnována samostatná kapitola 2.3.

2.2.3 Devizová činnost

Revenda, Z. (1) říká, že devizová činnost centrální banky zahrnuje především shromažďování devizových rezerv státu, operace s nimi na devizovém trhu a devizovou regulaci. Jedná se o prověřování a stanovení základních pravidel zahraniční měny jak pro bankovní, tak nebankovní subjekty.

Prováděné operace centrální banky mají tři základní důvody:

Udržování hodnoty devizových rezerv je zabezpečováno operacemi proti poklesu hodnoty devizových rezerv (tzv. hedging). K jejímu poklesu by mohlo dojít držením znehodnocujících se měn.

Zabezpečení devizové likvidity země spočívá v udržování žádoucí výše a měnové struktury devizových rezerv.

Ovlivňování úrovně a pohybů měnového kurzu domácí měny dochází zejména prostřednictvím tzv. kursových intervencí. Nejčastěji se provádějí formou prodeje, resp. nákupu zahraničních měn za domácí měnu.

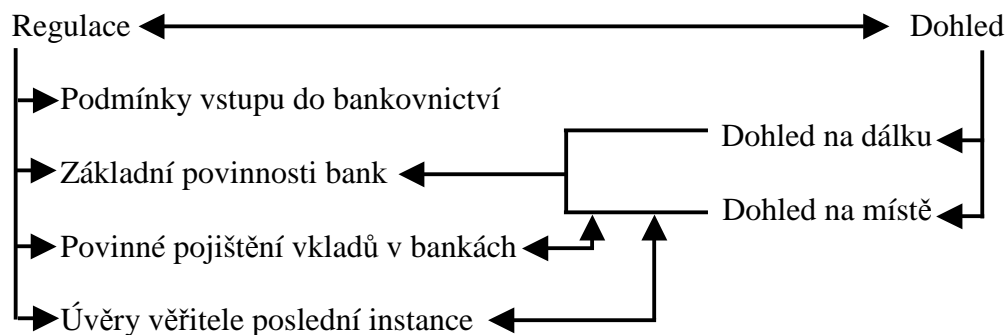
Centrální banka také může vymezit stupeň směnitelnosti domácí měny pro devizové tuzemce, devizové cizozemce a jednotlivé položky platební bilance prostřednictvím stanovených pravidel.

2.2.4 Regulace a dohled bankovního systému

Činnost centrální banky, jako regulátora a dohlázele nad bankovní soustavou, spočívá v daném státě na tvorbě základních právních norem upravující bankovní podnikání uvádějí Landorová, A. a kol. (3). Stabilitu bankovního sektoru lze zajistit pouze tvorbou právních norem upravující bankovní podnikání, které jsou zaměřeny na chování bank, na dodržování kritérií bezpečnosti a stability bankovního systému a ochrany zájmů klientů bank. Kontrola nad dodržováním stanovených pravidel, vyvozování důsledků a stanovení sankcí při jejich porušování se nazývá bankovní dohled. Tímto opatřením je zaručena spolehlivost, efektivnost a bezpečnost fungování bankovního systému v zemi. Regulace a dohled jsou právně definovány v zákoně o bankovníctví a zákoně o centrální bance.

Podle Revendy, Z. (1) se v tržních ekonomikách systémy regulace a dohledu bank opírají o čtyři základní pilíře (viz obr. 6). Výchozí z nich je představována podmínkami pro přidělení bankovní licence, to je podmínkami oprávnění k bankovní činnosti. Tyto podmínky se také označují jako vstupní podmínky do bankovníctví.

Obr. 6 Základní součásti systému regulace a dohledu bank



Zdroj: Revenda, Z. (2001)

2.2.5 Banka bank

Centrální banka vystupuje v roli bankéře tím, že vede účty ostatním bankám v dané zemi, poskytuje jim úvěry a provádí jejich zúčtování.

Vklady centrální banka přijímá od domácích bank a zahraničních poboček, a to v domácí měně, někdy v zahraničních měnách. Vklady jsou trojího druhu. Banky ukládají své volné peněžní zdroje, dobrovolné a povinné rezervy. Kromě těchto vkladů mají banky ve svých pokladnách hotovostní rezervy uvádí Revenda, Z. (2).

Poskytovat úvěry může centrální banka domácím bankám a pobočkám zahraničních bank různé druhy úvěrů, především v domácí měně, někdy v zahraničních měnách. Úvěry člení Revenda, Z. (1) podle lhůty splatnosti a účelu poskytnutí do pěti základních skupin:

- krátkodobé úvěry na doplnění likvidity,
- krátkodobé nouzové úvěry,
- střednědobé a dlouhodobé nouzové úvěry,
- hotovostní úvěry a úvěry zahraničním bankám (jsou poskytovány zcela výjimečně).

Zúčtování (clearing) operací bankovního systému mohou kromě centrální banky provádět i jiné bankovní instituce. V našem bankovním systému zajišťuje zúčtování mezi bankami centrální banka, která je ze zákona pověřena jediným clearingovým centrem.

2.2.6 Banka státu (vlády)

Funkce centrální banky, jako banky státu, je historicky nejstarší. Její náplní nejen bylo vedení hospodářských účtů státu, ale i případné krytí schodku hospodaření.

V dnešní době **vede účty** vládě, vládním organizacím a organizacím veřejného sektoru, centrálním a místním orgánům státní moci a správy.

Landorová, A. a kol. (3) říkají, že s touto funkcí souvisí především:

- **pokladní plnění státního rozpočtu** - při kterém centrální banka vede účty příjmů a výdajů tohoto centrálního peněžního fondu, provádí jejich běžná inkasa a platby,
- **správa státního dluhu** - jedná se o činnost, která souvisí s poskytováním a splácením úvěrů státu, platbou úroků, emisí dluhopisů a pokladních poukázek. Ve většině zemích s tržní ekonomikou je státní rozpočet deficitní. Způsobů, jak tento schodek vyrovnat, existuje několik:
 - emise státních cenných papírů,
 - použití rezerv,
 - zahraniční půjčka,
 - zvýšení daní,
 - přímý úvěr od centrální banky (tento způsob je ve většině zemí výrazně omezen).
- **správa devizových rezerv státu**

2.2.7 Reprezentace státu (vlády v měnové oblasti)

Podle Revendy, Z. (2) centrální banka vystupuje vůči domácí veřejnosti a zahraničí jako reprezentant státu (vlády) ve všech otázkách týkající se měnové politiky. Uvnitř ekonomiky spočívá její činnost především v objektivním, úplném pravidelném a včasném informování veřejnosti o měnovém vývoji, jeho hlavních problémech a způsobech řešení. Centrální banka je rovněž mluvčí vlády v měnových otázkách vůči zahraničí a reprezentuje zemi na zasedáních Mezinárodního měnového fondu, Světové banky, popř. i dalších institucí.

Kvalitní, včasné a úplné informování je jednou z podmínek důvěryhodnosti, což má pozitivní vliv na účinnost měnové politiky. Konkrétními personálními reprezentanty centrální banky je guvernér a další členové vrcholných orgánů (bankovní rada).

2.3 Měnová politika centrální banky

Revenda, Z. (1) říká, že za měnovou politiku v nejširším pojetí můžeme považovat vědomou činnost nějakého subjektu, který se prostřednictvím měnových nástrojů snaží regulovat množství peněz v oběhu a tím dosáhnout stanovených cílů. Hlavními kriteriálními proměnnými, na jejichž řízení se měnová politika zaměřuje, jsou

především peněžní zásoba, úrokové míry, směnné kurzy. Vzájemné působení uvedených hlavních proměnných nemusí být vždy konzistentní a za určitých okolností může vést i ke konfliktním důsledkům, uvádějí Landorová, A. a kol. (3). Z tohoto důvodu se názory na způsob provádění měnové politiky liší jak teoreticky, ale i v praxi jednotlivých zemí.

Nabídka peněz přímo souvisí s vyšší agregátní poptávkou (výdaje domácností, podniku, vlády, zahraničních subjektů atd.).

Zvýšená nabídka peněz způsobuje vyšší agregátní poptávku, ta stimuluje hospodářský růst, ale zároveň představuje riziko zvýšení inflace (zvýšení cenové hladiny zboží a služeb).

Snížení nabídky peněz způsobuje podle Kipielové, I. a kol. (5) pokles agregátní poptávky, snižují se inflační tlaky v ekonomice a zároveň nedochází ke stimulaci ekonomického růstu a to se projevuje např. zvýšením nezaměstnanosti.

2.3.1 Cíle měnové politiky

Definování cílů je přesně uvedeno v příslušném zákoně, nejčastěji v zákoně o centrální bance. **Základním cílem** měnové politiky je udržení stability měny ve smyslu stability cenové hladiny (aby nedocházelo k inflaci). Revenda, Z. (2) tvrdí, že inflaci trpí sociální skupiny, které jsou odkázány na pevné důchody a dále znevýhodňuje věřitele oproti dlužníkům, neboť pohyb úrokových sazeb obvykle nestačí kompenzovat pokles reálné hodnoty jejich pohledávek.

Revenda, Z. (1) uvádí, že Centrální banka může při provádění měnové politiky sledovat **další cíle**, mezi něž patří:

- podpora ekonomického růstu,
- podpora zaměstnanosti,
- stabilita měnového kurzu domácí měny,
- stabilita úrokových sazeb,
- stabilita finančních trhů.

Pokud má centrální banka stanoven více než jeden cíl, stává se klíčovým problémem měnové politiky vzájemná kompatibilita zvolených cílů.

Indikátory měnové politiky

Jedná se o veličiny měnové a neměnové, které mají za úkol včas informovat centrální banku o tom, zda zvolená varianta měnové politiky povede k dosažení předem stanovených cílů. Podle toho k jakému cíli (cenová hladina, hospodářský produkt, měnový kurz) mají indikátory vztah, je možno je dělit:

Cenová hladina - zahraniční ceny importu,

- míra nezaměstnanosti,
- měnový kurz,
- měnové agregáty.

Hrubý domácí produkt - ukazatel zaměstnanosti,

- ziskovost,
- měnové agregáty,
- obchodní úvěry.

Měnový kurz - peněžní zásoba,

- vztah domácí a zahraniční inflace,
- termínované kursy,
- devizová pozice bank.

Centrální banka při provádění měnové politiky má na výběr mezi:

- restriktivní měnovou politikou (tou se rozumí zpomalování tempa růstu množství peněz v oběhu),
- neutrální měnovou politikou (té se dosáhne „rozumnou“ stabilizací tempa růstu množství peněz v oběhu, která nepovede k růstu míry inflace),
- expanzivní měnovou politikou (tou se rozumí zvyšování tempa růstu množství peněz v oběhu).

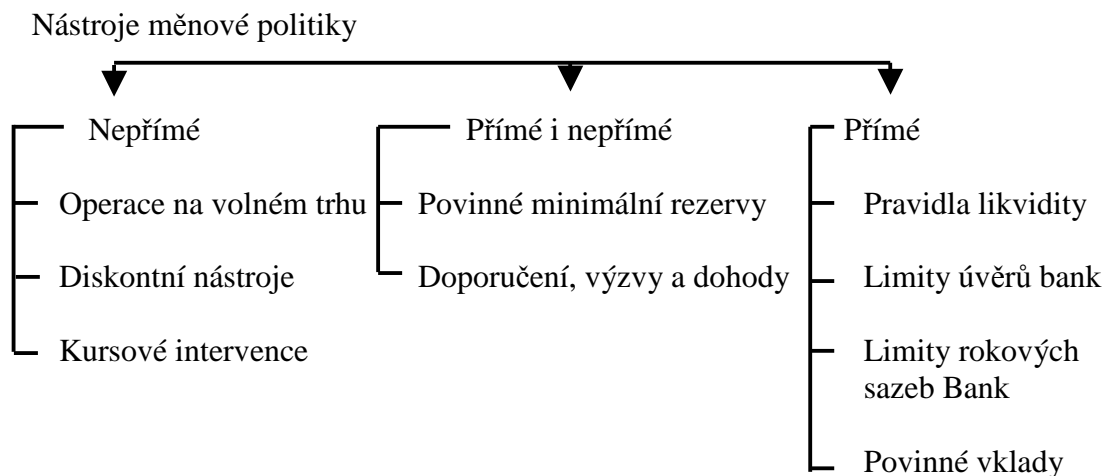
2.3.2 Nástroje měnové politiky

Centrální banka pro dosažení výše uvedených cílů používá určité nástroje měnové politiky (viz obr. 7). Volba použití těchto nástrojů je závislá na stupni samostatnosti této instituce.

Landorová, A. a kol. (3) uvádějí, že lze nástroje měnové politiky a měnového řízení členit podle různých hledisek:

- z hlediska adresnosti jde o nástroje přímé (administrativní, direktivní, selektivní) a nepřímé (tržní, neadresné),
- z hlediska časového působení jde o nástroje krátkodobé a dlouhodobé,
- z hlediska četnosti používání jde o nástroje běžné a výjimečné,
- z hlediska subjektů, na které působí (bankovní, nebankovní, domácí, zahraniční).

Obr. 7 Členění nástrojů měnové politiky podle dopadu na bankovní systém



Zdroj: Revenda, Z. (2001)

Nejčastější členění nástrojů měnové politiky je na nepřímé a přímé.

Nepřímé (tržní, neadresné) **nástroje** jsou používány v tržních ekonomikách častěji, jsou charakteristické plošným působením na celý bankovní systém. Vymezují základní rámec pro působení obchodních a dalších bank. Přímou však neomezují jejich samostatnost v rozhodování a bankami jsou ochotně akceptovány. Ve většině případů nejsou účinnější než nástroje přímé.

V současnosti mezi nejpoužívanější patří především operace na volném trhu, diskontní nástroje a kurové investice.

Operace na volném trhu jsou nejpoužívanějším, nejučinnějším a významným nástrojem jímž centrální banka reguluje objem likvidity a úvěrové zdroje obchodních a dalších bankovních institucí. Tyto operace provádí s těmito subjekty, výjimečně s nebankovními subjekty v domácí měně. Operace na volném trhu provádí centrální banka nákupem a prodejem bezrizikových cenných papírů (státních dluhopisů, cenných papírů vydávaných státními agenturami, krátkodobých pokladničních poukázek), uvádějí Landorová, A. a kol. (3). Jestliže chce centrální banka snížit množství peněz v ekonomice, státní cenné dluhopisy prodává a naopak.

Jejich výhodou jsou poměrně jednoduché obchody s nízkými náklady a centrální banka má nad nimi plnou kontrolu, neboť k nim dochází jen na základě jejího rozhodnutí.

Operace na volném trhu jsou dynamické (aktivní) a obranné (defenzivní, vynucené). Dynamické operace mají za cíl měnit velikost objemu peněžní zásoby, ta má posléze dopad na hospodářskou aktivitu. Obranné operace mají zabránit vlivu jiných faktorů na měnovou bázi, jako jsou např. změny vyvolané přílivy a odlivy krátkodobého

i dlouhodobého kapitálu ze zahraničí a do zahraničí, různé zásahy za účelem změnit měnový kurs atd.

Diskontní nástroje jsou podle Revendy, Z. (1) klasickými nástroji měnové politiky, jsou historicky nejstarší a v široké míře se používají i dodnes. Do diskontních nástrojů patří:

- úvěry, které centrální banka poskytuje obchodním a dalším domácím bankám v domácí měně, s přesně specifikovanými podmínkami (druh úvěru, limity objemu úvěru, lhůta splatnosti, způsoby zajištění) v případě kdy nemají dostatečně vysoké rezervy pro zajištění své likvidity. To se může stát, jestliže banka půjčí klientům velké množství peněz, nebo pokud vkladatelé náhle vyberou větší částky peněz ze svých účtů.
- úrokové sazby z těchto úvěrů.

Dnes mezi diskontní nástroje centrální banky řadíme diskontní, reeskontní a lombardní úvěry.

Kursově intervence se provádějí především s cílem regulovat měnový kurz domácí měny. Tyto intervence jsou centrální bankou nejčastěji prováděny přímo, to je nákupem či prodejem zahraničních měn za domácí měnu.

Přímé (administrativní, selektivní) **nástroje** jsou centrální bankou používány spíše výjimečně a bývají často omezené a pro různé skupiny bank konstruovány selektivně. Přímým způsobem zasahují do činnosti obchodních a jiných bank, které se pak takovým opatřením brání a pokoušejí se je různě obcházet. V tržních ekonomikách jsou používány spíše okrajově a na přechodnou dobu kvůli svému netržnímu charakteru. Patří sem pravidla likvidity, limity úrokových sazeb, úvěrové stropy, povinné vklady, doporučení, výzvy a dohody, regulace investiční činnosti, regulace spotřebního úvěru atd.

Určení vhodné volby nástrojů je předpokladem pro celý proces uskutečňování měnové politiky.

2.4 Charakteristika základních manažerských funkcí

Pojem manažerské funkce chápe Vodáček, L., Vodáčková, O. (8) jako typickou činnost (např. plánování, organizování, komunikace, rozhodování, vedení), kterou by měl vedoucí pracovník (manažer) účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce. Účelností se především rozumí umění dělat správné věci tak, aby došlo k odpovídajícím potřebám, cílům a sociálně-kulturním hodnotám organizace, kde manažer pracuje.

Manažerem je osoba (majitel, pověřený pracovník), který pracuje s lidmi a koordinuje jejich aktivity, tak aby bylo dosaženo stanovených cílů organizace. Veber a kol. (7) uvádí, že manažeři mají dominantní postavení v řízení organizace, připravují

koncepce rozvoje organizace, řídí běžnou provozní činnost a zabezpečují její fungování. Typickým rysem manažera je schopnost řídit práci a přebírat odpovědnost za výsledky jiných.

Díky členitosti organizací se manažeři v současné době rozdělují do tří úrovní (vrcholní, střední a na manažery první linie).

Funkčními činnostmi manažera jsou sekvenční a průběžné činnosti.

Mezi sekvenční činnosti patří zejména plánování a organizování, průběžné činnosti zahrnují např. rozhodování a komunikaci.

Pro svou práci jsem si vybral tři základní manažerské funkce (plánování, organizování a komunikaci), které budu analyzovat pro danou organizaci.

2.4.1 Plánování

Plánování je podle Vebera a kol. (7) výchozím bodem, který předchází výkonům všech ostatních manažerských funkcí. Je tomu tak proto, že plánování představuje takové manažerské aktivity, které jsou zaměřeny na budoucí vývoj organizace, určující čeho a jak má být dosaženo, určení co se má stát, nikoli reakce na to, co se stalo. Dosažení těchto cílů bezprostředně závisí na realizaci ostatních manažerských funkcí (na vedení, organizování, komunikaci, kontrole). Výsledkem plánovací funkce je plán, ze kterého by měly být zřejmé dvě skutečnosti:

- čeho chce organizace dosáhnout,
- jak toho chce dosáhnout.

Efektivnost plánů závisí na tom, zda byly vytýčeny náročné, ale přitom realistické cíle, zda byly určeny cesty pro jejich dosažení a jaký je vztah mezi cíly a předpoklady (postupy, podmínkami, zdroji) pro jejich dosažení.

Vodáček, L., Vodáčková, O. (8) plánem rozumí záměr:

- na dosažení účelu (poslání, cílů, úkolů) řízeného procesu nebo činností
- organizační jednotky,
- ve stanoveném čase (časový horizont plánu, popř. v členění na dílčí časové úseky),
- na požadované úrovni (měřítko plnění plánu, resp. parametry cílů).

Členění plánů

Plány, které mohou organizace sestavovat, se člení podle Vebera a kol. (7) na různá hlediska:

- z časového hlediska,
- úrovně rozhodovacího procesu,
- věcné náplně plánu,

- účelu, kterému plány slouží.

Podle Trunečka, J. a kol. (6) je plánovací proces v organizaci charakterizován na základě dvou základních hledisek.

Z hlediska časového horizontu lze rozlišovat tři základní úrovně plánování:

1. Dlouhodobé plánování se většinou provádí na více než pětileté období (top management).
2. Střednědobé plánování se obvykle pohybuje v rozsahu jednoho až pěti let (střední management).
3. Krátkodobé plánování pokrývá časové období do jednoho roku (manažeri první linie).

Časový horizont plánování je ovlivněn mnoha faktory. Délka období pro dlouhodobé investiční rozhodování závisí do jisté míry na charakteru odvětví, dalším faktorem je doba potřebná na výrobu výrobku či na průběh technologického procesu, doba potřebná na výzkum a vývoj výrobku a životní cyklus výrobku na trhu. V neposlední řadě časový horizont plánování ovlivňuje velikost podniku, složitost a forma organizační struktury.

Z hlediska úrovně rozhodovacího procesu lze rozlišovat:

1. Strategické plánování navazuje na strategické cíle organizace, vyznačuje se dlouhodobým charakterem a je výchozím bodem v rozhodování. Je realizováno top managementem na vrcholné úrovni řízení podniku.
2. Taktické plánování směřuje k uskutečňování strategických cílů. Dochází při něm k specializaci a konkretizaci cílů a prostředků k jejich dosažení, nebo je zaměřeno na určité řešení problému či funkce. Je realizováno na konkrétní období (zpravidla jeden rok) středním managementem na úrovni jednotlivých funkčních oblastí a organizačních článků podniku.
3. Operativní plánování, které vychází z taktického plánování z konkrétních známých zdrojů a podmínek. Odpovídají mu operativní plány (např. plán odbytu a výroby), které jsou sestavovány na čtvrtletí popřípadě i kratší časové období. Vypracování těchto plánů je záležitostí středního managementu, v případě denních či měsíčních plánů pak managementu první linie.

Při sestavování plánu je třeba vycházet z nadřazení záměrů, které jsou zpravidla dány plány vyšší hierarchické úrovně, z informačních zdrojů organizace a následně tak připravit návrh plánu. Ten by měl být předložen k připomínkám jednotlivých útvarů, jichž se plánované úkoly týkají. Na základě připomínek se plány korigují a následně nechávají schválit. Schválené plány slouží jako přímý nástroj k řízení.

V manažerské literatuře od Vodáčka, L., Vodáčková, O. (8) je řada doporučení k jednoznačnému zadání cílů plánů. Velmi populární je pro oblast strategických plánů

používání zkratky SMART, kde každé písmeno vyjadřuje určité nároky na stanovení cílů.

S - zkratka „stimulating“ vyjadřuje požadavek, aby cíle byly stimulující k jejich dosažení,

M - zkratka „measurable“ vyjadřuje požadavek, aby cíle byly měřitelné,

A - zkratka „acceptable“ vyjadřuje požadavek, aby cíle byly pro realizátory plánu přijatelné,

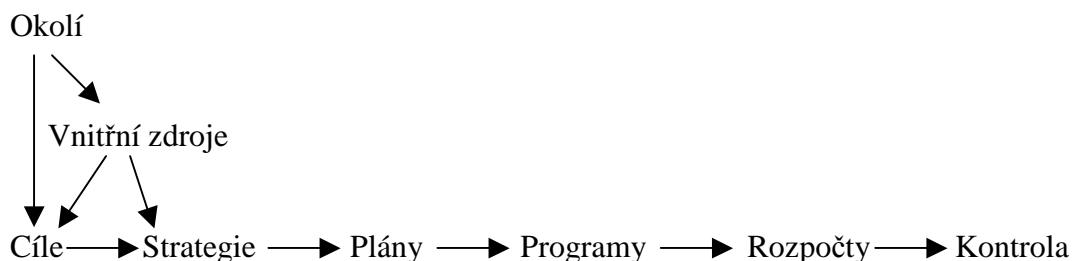
R - zkratka „realistik“ vyjadřuje požadavek, aby cíle byly reálně dosažitelné,

T - zkratka „timed“ vyjadřuje požadavek, aby cíle byly určeny v čase.

Základní plánovací kategorie

Pro plánovací proces je charakteristické, že je celý proces řešen postupně a zpřesňován za pomoci jednotlivých plánovacích kategorií, mezi něž patří např. cíle, strategie, politiky, postupy, programy (viz obr. 8).

Obr. 8 Obecné schéma plánovacího procesu



Zdroj: Truneček, J., a kol. (1997)

Cíle znamenají podle Vebera a kol. (7) konečný stav, ke kterému by měly všechny plánovací aktivity směřovat. Nejběžnější jsou cíle marketingové, ekonomické, sociální, cíle zaměřené na výzkum a vývoj, zlepšení efektivity výrobního procesu.

Strategie vyjadřují dlouhodobý program a způsob činnosti organizace. Podle Trunečka, J. a kol. (6) dávají odpověď na tyto základní otázky:

- které výrobky nebo sortiment vyrábět, které služby poskytovat,
- jaké trhy či jejich oblasti obsadit,
- jaký typ růstu firmy volit,
- jakým způsobem se chovat na trhu,
- jak udržet, či zlepšit konkurenční pozici podniku atd.

Politiky jsou určitými návody, vodítky, způsoby uvažování nutnými pro formulaci plánů. Určují a objasňují všeobecné chování vrcholného managementu k určité skutečnosti, uvádí Truneček, J. a kol. (6).

Postupy jsou součástí plánů a přesně určují, jakým způsobem mají být určité činnosti provedeny v závislosti na časové posloupnosti.

Programy jsou souhrnem cílů, postupů, pravidel, strategií, potřebných kroků a zdrojů. Jsou doprovázeny rozpočty.

Komplexní strategické plánování

Je vytvářeno top managementem na úrovni vrcholného řízení podniku. Jedná se o proces tvorby dlouhodobých strategických plánů, jehož cílem je dát odpověď na tyto otázky:

- jaké je poslání podniku,
- jaké jsou strategické cíle podniku,
- jaké jsou silné a slabé stránky podniku,
- jaké možnosti nabízí okolí,
- jaké budou základní strategie chování portfolia podniku atd.

Základní postup při tvorbě komplexních strategických plánů lze podle Trunečka, J. a kol. (6) shrnout do následujících kroků:

1. Stanovení základních premis budoucího chování podniku. Základem pro strategické plánování je analýza makrookolí podniku (státní politika, technologické okolí), důležitější je však analýza mikrookolí podniku (dodavatelé, zaměstnanci, zákazníci a konkurence).
2. Stanovení strategických cílů podniku (např. zisk, růst podniku, podíl na trhu, diversifikace, finanční stabilita, kvalita výrobků, rozvoj výzkumu, sociální jistoty atd). Při sestavování cílů je důležitá jejich jasná specifikace z důvodu využitelnosti a měřitelnosti.
3. Stanovením základní pozice podniku by měla být snaha o vytvoření co možná nejvýhodnější podnikatelské pozice na trhu pomocí (např. nízkých nákladů, diferenciací, tržní mezery). Pro analýzu vlivu externího okolí na podnik i pro analýzu vlivu vnitřních slabých a silných stránek podniku se využívá metody SWOT.
4. Návrh základních variant komplexních podnikatelských strategií (např. ofenzivní defenzivní, zůstatková, konkurenční, pomocí vysoké kvality, necenová konkurence).
5. Zpracování strategie výrobního portfolia podniku.
6. Vypracování a sladění variant dílčích rozvojových strategií (např. marketingové, inovační, výrobní, organizační, personální, finanční).

7. Výběr optimální varianty komplexních strategických plánů.
8. Formulace komplexního strategického plánu, zpracování strategických plánů do kratších časových období a sestavení rozpočtů.

2.4.2 Organizování

Organizování chápeme jako jednu ze základních manažerských funkcí. Podle Vebera a kol. (7) se jedná o cílevědomou činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému. Výsledkem organizování jsou organizační struktury.

Smyslem organizování je vytvořit prostředí pro efektivní spolupráci a ovlivňuje mnoho aktivit:

- napomáhá udržovat pořádek v organizaci a zabraňuje vzniku chaosu,
- vytváří hierarchické stupně řízení jednotlivých organizačních jednotek a tím definuje nadřízenost a podřízenost,
- na druhé straně však potlačuje určitou svobodu a volnost v chování jednotlivce.

Základní prvky organizování jsou podle Řehoře, P. (9) specializace, koordinace, vytváření organizačních struktur, rozpětí řízení, dělba pravomocí.

Specializace zvyšuje obecně produktivitu práce jednotlivce a usnadňuje kontrolu výsledků jeho práce.

Koordinace je proces při němž jsou úkoly a útvary v podniku vzájemně propojeny za účelem dosažení organizačních cílů.

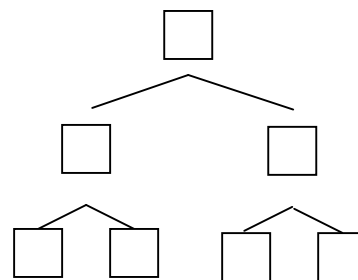
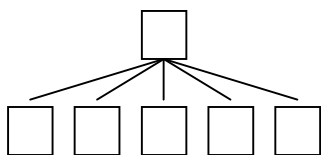
Vytvářením organizačních struktur dochází k seskupování pracovníků do skupin podle stejné specializace.

Rozpětí řízení udává, kolik podřízených je manažer schopen řídit.

Dělbou pravomocí se rozumí právo rozhodovat a vydávat příkazy. Při přenášení pravomocí na vyšší organizační úroveň hovoříme o centralizaci a při přenášení pravomocí na stupně nižší o decentralizaci.

Organizační struktura je tvořena souhrnem všech organizačních jednotek, do nichž je práce rozdělena, seskupena a koordinována. Čím je větší rozpětí při konstantním počtu pracovníků v jednotce, tím je pyramida plošnější a počet organizačních úrovní menší (viz obr. 9). Naopak jestliže je rozpětí řízení menší, je pyramida strmější a počet úrovní větší (viz obr. 10).

Obr. 9 Plochá organizační struktura, obr. 10 Strmá organizační struktura



Zdroj: Truneček, J., a kol. (1997)

Truneček, J. a kol. (6) členění organizační struktury:

1. Podle uplatnění rozhodovací pravomoci - liniová organizační struktura,
- liniově štábní organizační struktura.
2. Vycházející z činností nebo jejich výsledků - funkční struktura,
- divizionální struktura,
- hybridní struktura.
3. Na organizační struktury s pružnými prvky - maticová organizační struktura.

Faktory, které mohou mít vliv na volbu organizační struktury, mohou být např. prostředí, strategie, velikost firmy, technologie.

2.4.4 Komunikace

Veber a kol. (7) uvádí ve své knize, že komunikaci lze ve velmi zúžené podobě chápat jako výměnu informací, v ještě užším případě jako poskytování informací. Představuje základní spojovací článek mezi lidmi v procesu řízení podniku. Opravdová komunikace probíhá tehdy, když druhý člověk zprávu pochopí tak, jak byla míněna.

Komunikaci organizace jako celku můžeme podle Trunečka, J. a kol. (6) rozdělit na:

1. **Vnitřní komunikační systém**, který umožňuje realizovat sdílení informací uvnitř podniku a představuje tak rozhodující podmínku pro jeho existenci. Mezi nejrozšířenější formy komunikace patří ústní a písemná komunikace.

Směry komunikačních toků mohou být směrem dolů (od manažerů k zaměstnancům) nebo směrem nahoru (od zaměstnanců k manažerům).

2. **Vnější komunikační systém**, který umožňuje realizovat propojení podniku s jeho okolím. Uskutečňují se prostřednictvím spojové komunikace (poštovní, telekomunikační, telefaxové, rozhlasové, televizní, počítačové atd.).

Z hlediska rozsahu můžeme vnější komunikaci dělit na místní, meziměstskou a mezinárodní.

Bez ohledu na to, zda jde o vnitřní nebo vnější komunikaci, je bezpodmínečně nutné dostatečné zabezpečení zpětné vazby.

Veber a kol. (7) uvádí, že manažer má v organizaci komplikovanou situaci svou dvojitou rolí. Je člověkem, ale je také zástupcem organizace, která má ekonomické cíle. Musí umět skloubit lidské potřeby s potřebami organizace. Jako naslouchací by neměl řešit problémy za ostatní, ale aktivním přístupem ke komunikaci by je měl k řešení přivést.

Podle Vodáčka, L., Vodáčkové, O. (8) v managementu platí, že dosažení cílů organizace a tím naplnění hlavního smyslu manažerské práce předpokládají vzájemný soulad /harmonizaci, vyváženost/ při vykonávání manažerských funkcí. Jednostrannost v pozornosti i realizaci některé z manažerských funkcí, a to na úkor plnění funkcí dalších, je škodlivá.

3 Cíle a metodický postup

Při psaní této práce bylo v první řadě potřebné promyslet jednotlivé kapitoly a následně sestavit osnovu. Pro zpracování bakalářského tématu jsem si vybral Českou národní banku, která je svým rozsahem a náplní činnosti ojedinělá.

Hlavním cílem bakalářské práce byla analýza manažerských funkcí a změn ve vybrané organizaci. Dílčím cílem bylo posouzení problematiky týkající se přijetí jednotné měny euro, popsání jednotlivých legislativních kroků, plánů, ve kterých je ČNB jako poradní orgán vlády ČR. A dále jaké změny - dopady (výhody, nevýhody) to bude mít na danou organizaci a ostatní subjekty.

Pro svojí bakalářskou práci na téma „Analýza manažerských funkcí a změn ve vybrané organizaci“ jsem použil řadu různých zdrojů.

V teoretické části práce jsem se snažil charakterizovat postavení a funkci centrální banky, cíle, kterých se snaží dosáhnout, nástroje měnové politiky pomocí nichž dosahuje vytčených cílů a charakterizovat manažerské funkce. Zvolil jsem funkce plánování, organizování a komunikace.

Při zpracování bakalářské práce mi pomohly teoretické znalosti, které jsem získal při studiu předmětu bankovníctví a managementu.

Další informace jsem získal podrobným studiem odborné literatury. Pro sběr sekundárních dat jsem využíval v místní knihovnu JU v Č. Budějovicích, kde jsem našel řadu odborných knih z této oblasti a také Vědeckou knihovnu v Č. Budějovicích, kde jsem čerpal z odborných knih, skript a časopisů různé definice, zprávy, analýzy a to nejen v českém, ale i v cizím jazyce.

Nesmím zapomenout ani na odborné knihy, informační materiály, které jsem měl možnost získat na pobočce ČNB v Č. Budějovicích a na internetové stránky, kde jsem rychle a přehledně získal to, co jsem potřeboval k dané problematice.

Pro praktickou část jsem využíval svých znalostí, které jsem získal při praxi na pobočce ČNB v Č. Budějovicích.

Nemalým přispěním k vytvoření této práce byly i osobní konzultace s panem Ing. Jandíkem, ředitelem pobočky, který mi poskytl cenné informace k danému tématu.

Další materiály jsem získal z Internetových stránek ČNB, kde jsem našel řadu potřebných informací, strategických plánů, grafů, tabulek z oblasti měnové politiky a problematiky přijetí jednotné měny euro.

Velmi významným zdrojem informací a hlavně rad pro mě byly konzultace s vedoucím mé bakalářské práce panem Ing. Petrem Řehořem, který přispěl jak k samotnému sestavení práce, tak k problematice managementu.

4 Historický vývoj, poslání a cíle ČNB

V souvislosti s rozdělením Československa na dva samostatné státy zanikla Státní banka Československá. Její funkci k 1. lednu 1993 převzaly dvě nástupnické centrální banky. V České republice podle zákona č. 6/1993 Sb. vzniká Česká národní banka (ČNB) a na Slovensku Národní banka Slovenska (NBS). Založení těchto centrálních bank bylo dáno Ústavním zákonem č. 542/1992 Sb. o zániku České a Slovenské federativní republiky 31. prosince 1992. Ústava České republiky byla přijata dne 16. 12. 1992 a následující den byl přijat zákon o ČNB. Ve Sbírce zákonů byl publikován pod č. 6/1993 Sb.

Charakteristika ČNB jako centrální banky státu je zakotvena v Ústavě České republiky. Ústava zaručuje nezávislost ČNB tím, že do její činnosti lze zasahovat pouze na základě zákona. Zákon č. 6/1993 Sb. specifikuje cíle ČNB, její organizaci, nástroje, pravomoci a charakterizuje její funkce a principy hospodaření takto:

- Česká národní banka je ústřední bankou České republiky a orgánem vykonávajícím dohled nad finančním trhem,
- hlavním cílem ČNB je zabezpečovat cenovou stabilitu. Pokud tím není dotčen její hlavní cíl, ČNB podporuje obecnou hospodářskou politiku vlády vedoucí k udržitelnému hospodářskému růstu,
- v souladu se svým hlavním cílem určuje měnovou politiku a vydává bankovky a mince, řídí peněžní oběh, platební styk a zúčtování bank, vykonává bankovní dohled a pečuje o rozvoj a bezpečné fungování bankovního systému v ČR,
- nejvyšším orgánem je bankovní rada, která je sedmičlenná (guvernér, 2 viceguvernéři a 4 členové bankovní rady),
- bankovní radu jmenuje a odvolává prezident České republiky,
- ČNB vede účty bank, přijímá jejich vklady a dále může od bank nakupovat, popřípadě jim prodávat cenné papíry se státní zárukou za předem stanovených podmínek a vykonává nad nimi bankovní dohled,
- ČNB stanoví, po projednání s vládou, režim kurzu české měny k cizím měnám, přičemž však nesmí být ohrožen hlavní cíl České národní banky,
- ČNB hospodaří podle zákonem specifikovaného rozpočtu, ze svých výnosů hradí nezbytné náklady na svoji činnost, vytvořený zisk používá k doplnění rezervního fondu a dalších fondů vytvářených ze zisku a zbývající zisk odvádí do státního rozpočtu.

4.1 Cíle České národní banky

Podle článku 98 Ústavy ČR a §2 zákona č.6/1993 Sb., o ČNB, ve znění pozdějších předpisů je hlavním cílem péče o cenovou stabilitu a podporovat obecnou hospodářskou politiku vlády, pokud není tento vedlejší cíl v rozporu s cílem hlavním.

Dalšího významného cíle, kterého chce ČNB dosáhnout, je připravenost ČR na přijetí jednotné měny EURO. Výše zmíněnou problematikou se zabývá kapitola 5.1.

Pro dosažení výše zmíněných cílů je nezbytná nezávislost České národní banky (viz kapitola 4.2.).

Při plnění stanovených cílů volí Česká národní banka jeden z několika možných měnověpolitických režimů. Čtyřmi základními typy těchto režimů je režim s implicitní nominální kotvou, cílování měnového kurzu, cílování měnové zásoby a cílování inflace.

V prosinci 1997 rozhodla bankovní rada České národní banky o změně režimu měnové politiky a od počátku roku 1998 se měnová politika realizovala v režimu **cílování inflace** měřené indexem spotřebitelských cen.

Za hlavní ukazatel inflace Česká národní banka do dubna 2001 používala tzv. **čistou inflaci**. Vychází z upraveného indexu spotřebitelských cen a je vypočítávána ČSÚ jako přírůstek cen spotřebního koše očištěného o vliv nepřímých daní (spotřební daň, DPH) a změny státu regulovaných cen. Zavedením tohoto režimu se Česká národní banka zavázala k působení měnových nástrojů takovým způsobem, aby ke konci roku 2000 dosáhla čisté inflace v rozmezí 3,5 – 5,5%.

V rámci dokumentu „Dlouhodobá měnová strategie“ pro rok 1998 – 2005, který byl projednáván v Bankovní radě ČNB ze dne 8. dubna 1999 byl stanoven dlouhodobý inflační cíl v meziroční čisté inflaci v intervalu 1 – 3% s předpokládaným dosažením v roce 2005 - viz tabulka 1.

Tabulka 1 Inflační cíle ČNB, stanovené v čisté inflaci

pro rok	ve výši	stanoven	plnění k měsíci
1998	5,5 - 6,5 %	prosinec 1997	prosinec 1998
1999	4 - 5 %	listopad 1998	prosinec 1999
2000	3,5 - 5,5 %	prosinec 1997	prosinec 2000
2001	2 - 4 %	duben 2000	prosinec 2001
2005	1 - 3 %	duben 1999	prosinec 2005

Zdroj: Internetové stránky ČNB <http://www.cnb.cz>

Od dubna 2001 se Česká národní banka rozhodla k přechodu na cílování **celkové inflace**, dochází k cílování širšího (reprezentativnějšího) cenového indexu než u cílování čisté inflace, další výhodou je i její transparentnost která zvyšuje její srozumitelnost pro veřejnost.

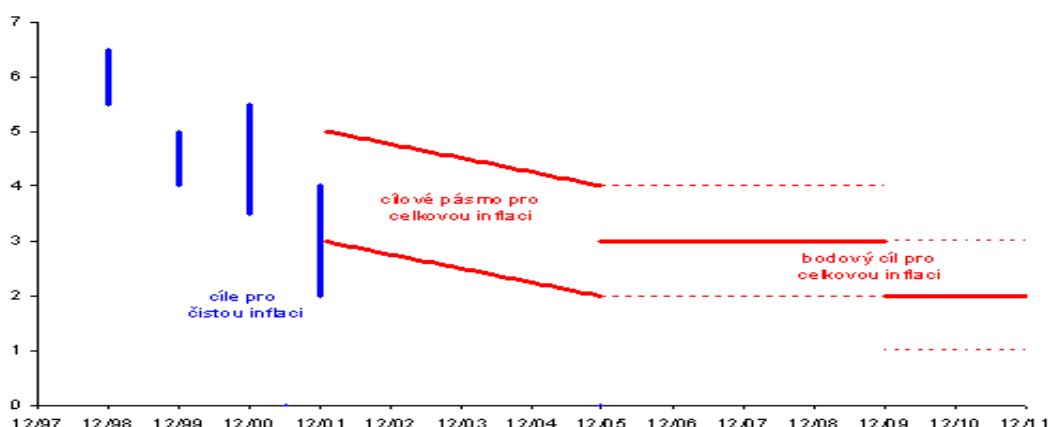
Dalšími strategickými dokumenty ČNB, které vychází z Dlouhodobé měnové strategie a vyhláší inflační cíle byly:

- Ze dne 11. března 2004 „Inflační cíl ČNB, který byl stanoven od ledna 2006 do roku 2009“. V tomto dokumentu byl vyhlášen inflační cíl jako meziroční přírůstek indexu spotřebitelských cen (CPI) ve výši 3%. Zároveň usilovala o to, aby skutečná hodnota inflace se nelišila o více než jeden procentní bod na obě strany.
- Dne 8. března 2007 byl stanoven „Nový inflační cíl ČNB a změny v komunikaci měnové politiky“ s platností od 1. ledna 2010. V tomto dokumentu Bankovní rada schválila inflační cíl jako meziroční přírůstek indexu spotřebitelských cen ve výši 2% s tolerančním pásmem o jeden procentní bod na obě strany. Na tomto zasedání bylo schváleno i několik změn v komunikaci měnové politiky. Počínaje rokem 2008 bude nově zveřejňovat jmenovité hlasování o změnách úrokových sazeb s prognózou v číselné podobě, formou tzv. vějířového grafu.

Při vyhlásování výše uvedených cílů ČNB oznámila, že budou platit průběžně až do přistoupení ČR k eurozóně, kdy realizace měnové politiky směřující k udržení cenové stability přejde na Evropskou centrální banku (ECB). Dalšími strategickými dokumenty ČNB jsou ty, které řeší přistoupení ČR k eurozóně (viz kap. 5.1.).

Následující obr. 11 ukazuje vývoj čisté inflace v rámci dokumentu „Dlouhodobá strategie“ v letech 1997 – 2011.

Obrázek 11 Vývoj čisté inflace v letech 1997-2011



Zdroj: Materiály ČNB

4.2 Nástroje České národní banky pro měnovou politiku

Obecný výklad a členění nástrojů jsou uvedeny v kapitole 2.3.2.. V současné době ČNB používá měnové nástroje (viz tabulka 2), které jsou plně harmonizovány s měnovými nástroji Centrální banky. Vybrané nástroje měnové politiky, které Česká národní banka využívá k dosažení základního cíle jímž je zabezpečení cenové stability prostřednictvím cílení inflace, jsou:

- operace na volném trhu,
- automatické facility,
- povinné minimální rezervy.

Operace na volném trhu - patří mezi základní nepřímé nástroje měnové politiky ČNB. Cílem těchto operací je usměrňovat vývoj úrokových sazeb na volném trhu. Operace na volném trhu jsou většinou prováděny ve formě repo operací na základě Rámcové smlouvy mezi ČNB a bankami. Repo operace jsou prováděny formou trendů.

2T repo trendr - patří mezi nejvýznamnější operace tohoto typu. Je vyhlášen každý pracovní den a likvidita úročena vyhlášenou repo sazbou je maximem co banky mohou získat z obchodu. Maximální sumu likvidních peněz, kterou ČNB akceptuje činí 300 mil. Kč. Doba trvání těchto operací je stanovena na 14 dní, někdy i s lhůtou kratší (např. týdenní). Nabídky bank jsou vypořádány podle americké aukční procedury, ČNB přijme přednostně nabídky požadující nejnižší úrokovou sazbu, a to až do výše predikovaného přebytku likvidity na daný den.

3M repo trendr - je doplňkovým měnovým nástrojem, v němž ČNB přijímá likviditu na období tří měsíců. Tříměsíční repo tendr opět probíhá podle americké aukční procedury. Vyhlášená sazba není stanovena ČNB, ale vychází z aktuální sazbu peněžního trhu aktuální v době vypsání tendru. V současnosti se tento nástroj nevyužívá, poslední tříměsíční tendr byl vypsán v lednu 2001, ale i nadále zůstává nástrojem ČNB.

Automatické facility - tento nástroj slouží k poskytování nebo ukládání likvidity přes noc (overnight, O/N).

Depozitní facilita umožňuje bankám uložit přes noc u ČNB bez zajištění svou přebytečnou likviditu. Minimální objem je 10 mil. Kč a žádost musí být podaná Zúčtovacímu centru ČNB nejpozději 15 minut před uzávěrkou účetního dne. Depozita jsou úročena diskontní sazbou. Diskontní sazba proto zpravidla představuje dolní mez pro pohyb krátkodobých úrokových sazeb na peněžním trhu.

Marginální zápujční facilita dává možnost bankám, které mají s ČNB uzavřenou rámcovou repo smlouvu vypůjčit si přes noc od ČNB formou repo operace potřebnou likviditu. Banka musí podat žádost nejpozději 25 minut před uzávěrkou účetního dne. Finanční prostředky v rámci této facility jsou úročeny lombardní sazbou. Minimální objem je 10 mil. Kč, částky nad touto hranicí jsou poskytovány bez dalších omezení.

Povinné minimální rezervy (PMR)

Každá banka a pobočka zahraniční banky, která má v ČR bankovní licenci, nebo se rozhodne v ČR podnikat na základě tzv. "Jednotné licence", je povinna držet na svém clearingovém účtu vedeném u ČNB stanovený objem likvidních prostředků (tzv. povinné minimální rezervy). V současné době banky udržují na svém účtu u ČNB předepsaný objem PMR, který je stanoven na 2 % ze základny pro výpočet PMR. Příslušná banka je povinna udržovat na účtech pro držení PMR takový denní zůstatek, který je v průměru za udržovací období roven minimálně stanovené PMR pro dané udržovací období. Od 12. července 2001 jsou prostředky na tomto účtu až do výše předepsaného objemu PMR úročeny dvoutýdenní 2T repo sazbou ČNB.

Tabulka 2 Měnověpolitické nástroje

nástroj	sazba	sazba platí od
dvoutýdenní repo operace - 2T repo sazba	3,25 %	srpen 2007
depozitní facility - diskontní sazba	2,25 %	srpen 2007
marginální zápůjční facility - lombardní sazba	4,25 %	srpen 2007
povinné min. rezervy	2,00 %	říjen 1999
povinné min. rezervy - stav. spořitelny	2,00 %	říjen 1999

Zdroj: Internetové stránky ČNB, <http://www.cnb.cz>

Nezávislost ČNB

Předpokladem rozhodování o konkrétním nastavení měnových nástrojů a jejich účinnosti vedoucích k cenové stabilitě je nutná **nezávislost** ČNB na politických vlivech, ta je zakotvena v zákoně č. 6/1993 Sb.

Nezávislost ČNB spočívá v:

- **personální nezávislosti** - je výrazně omezen politický tlak při jmenování a odvolávání členů bankovní rady.
- **institucionální nezávislosti** - bankovní rada ČNB nesmí při výkonu své činnosti přijímat pokyny od prezidenta, vlády, parlamentu, či jiných subjektů.
- **funkční nezávislost** - ČNB samostatně určuje inflační cíle a nástroje k jejich dosažení.
- **finanční nezávislost** - ČNB má zákaz přímo financovat veřejný sektor, hospodářství dle rozpočtu schváleného bankovní radou. Na konci roku se zpracovává účetní uzávěrka, kterou ověřuje externí auditor. Následně vychází zpráva, která se předkládá parlamentu ČR.

Neméně důležitým činitelem ČNB při prosazování měnové politiky je její **otevřenost** v poskytování informací. Průběžně seznamuje veřejnost s hlavním cílem měnové politiky, o měnových opatřeních, informuje o výši inflačního cíle o prognózování inflace atd. Tyto informace jsou předkládány poslanecké sněmovně a zveřejňovány na [www stránkách](http://www.cnb.cz).

5 Charakteristika vybraných manažerských funkcí v dané organizaci

5.1 Plánování

Před Českou národní banku byly postaveny nové a mimořádné úlohy nejen v souvislosti se vznikem samostatné ČR, ale zejména pak s jejím vstupem do Evropské unie a pozdějším předpokládaným začleněním do tzv. Eurosystemu spojeným s přijetím jednotné evropské měny eura.

Jako každá organizace, tak i Česká národní banka uskutečňuje svoje cíle prostřednictvím plánů. Mezi nejdůležitější plány v oblasti přípravy na přijetí společné měny euro patří Strategie přistoupení ČR k eurozóně a Národní plán zavedení eura v ČR. Společné dokumenty vypracovala ČNB ve spolupráci s Ministerstvem financí. Vláda jim v souvislosti s předpokládaným vstupem do eurozóny uložila výše zmíněné plány vypracovat.

Národní plán představuje dokument, ve kterém je obsažen plán jednotlivých organizačních, technických a legislativních kroků, jež je nezbytné uskutečnit pro bezproblémové a úspěšné zavedení eura. Neobsahuje zatím termín zavedení eura, ale popisuje jednotlivé kroky a změny, které bude nutno provést. Stanoví způsoby řešení těchto změn, doporučuje postupy státní správy, územní samosprávy a stanovuje harmonogram úkolů a dalších kroků směřujících k zavedení eura v České republice. Dokument doporučuje přechod na euro, jakmile budou vytvořeny vhodné ekonomické podmínky, zejména realizace procesu nominální i reálné konvergence české ekonomiky s ekonomikou eurozóny.

Národní plán zavedení eura je rámcovým dokumentem, který je určen všem subjektům české ekonomiky a společnosti (podnikům, občanům i státní správě).

Ze zkušenosti jiných zemí, které euro přijaly vyplývá, že včasné připravený a průběžně aktualizovaný plán umožní přípravu všech subjektů s dostatečným časovým předstihem. Výrazně tak omezí problémy a snižuje i náklady na zavedení eura.

Z uvedeného dokumentu vyplývá, že Národní koordinační skupina na základě provedených analýz jako nejvhodnější a současně méně nákladnou doporučí variantu jednorázového přechodu na euro (tzv. variantu velkého třesku (viz obr. 12.)). Současně by to znamenalo zavedení eura do hotovostního i bezhotovostního oběhu.

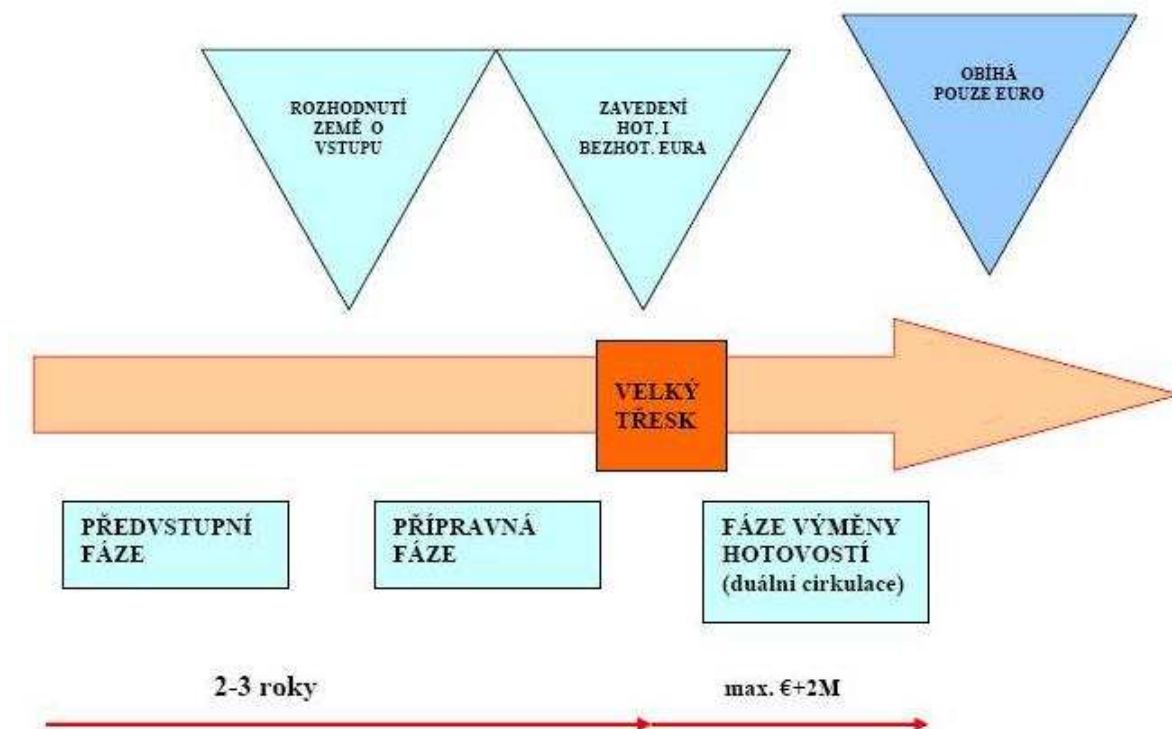
Scénář jednorázového komplexního přechodu na euro

Českou národní bankou navržený a následně vládou dne 25. října 2006 schválený scénář je rozdělen do pěti časových fází:

1. Předpřípravná fáze (před rozhodnutím o zrušení výjimky pro zavedení eura) – probíhají technické přípravy na změnu, platidlem zůstává česká koruna.

2. Přípravná fáze (po rozhodnutí o zrušení výjimky pro zavedení eura před dnem vstupu do eurozóny) – při veškerých platbách se i nadále používá česká koruna, konečné zůstatky na výpisech z banky a údaje na výplatních páskách jsou uváděny vedle české koruny na základě přepočítávacího koeficientu i v eurech. Předpokládaný odhad této fáze je asi půl roku.
3. Období duální cirkulace – česká koruna je postupně stahována z oběhu. Dnem zavedení eura musí být veškeré bezhotovostní prováděny v eurech, pro hotovostní platby může být používána i česká koruna. Obchodníci mají povinnost označovat duálně ceny a zákazníkům vydávat pouze eura. Předpokládaná délka tohoto období bude 2 týdny od vstupu do eurozóny.
4. Období mezi koncem duální cirkulace a koncem duálního označování cen – ceny v obchodech i výpisech jsou pro lepší porovnání uváděny i v českých korunách. Při všech transakcích se používá výhradně euro. Délka tohoto období bude do konce kalendářního roku, ve kterém bylo euro zavedeno.
5. Závěrečná fáze zavedení eura – přinese zrušení duálních cen. Veškeré platby, transakce budou uváděny v eurech.

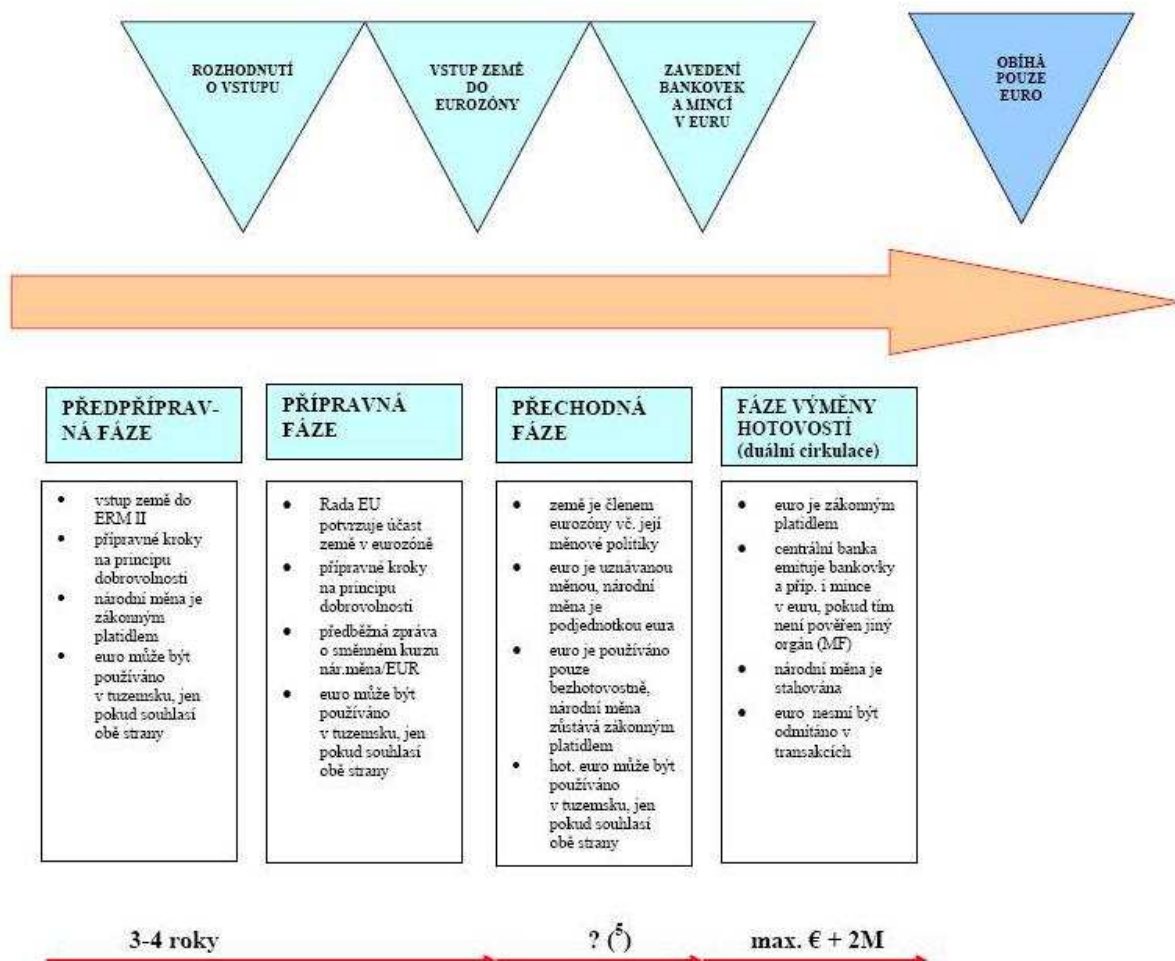
Obr. 12 Rychlá varianta –(varianta „velkého třesku“)



Zdroj: Materiály ČNB

Další možností přechodu na společnou měnu euro vystihuje obr. 13 a to pomocí tzv. klasického dvoufázového přechodu.

Obr. 13 Varianta dvoufázového přechodu – s existencí přechodného období



Zdroj: Materiály ČNB

Základní rozdíl mezi oběma navrhovanými scénáři spatřuji v tom, že v případě **jednofázového přechodu** není žádné přechodné období. Znamená to tedy, že v jeden konkrétní okamžik je současně zavedeno euro jak v hotovostním, tak i bezhotovostním styku. Ve scénáři **dvoufázového přechodu** existuje přechodné období, ve kterém se euro používá pouze v bezhotovostním styku, zatímco v hotovostním se i nadále používá národní měna, která má status „legal tender“ (zákonného platidla).

V obou scénářích pak existuje doba tzv. duální cirkulace, kdy obíhají obě dvě měny, euro má již status „legal tender“ a národní měna je postupně stahována. V současné době je navrhovaná délka duální cirkulace stanovena maximálně na dva měsíce.

5.2 Organizování

Česká národní banka je ústřední bankou České republiky a orgánem vykonávajícím dohled nad finančním trhem. Při plnění svých úkolů je nezávislá na pokynech vlády, prezidenta republiky, Parlamentu, jiných správních úřadů či úřadů samosprávy. Nezapisuje se do obchodního rejstříku a má postavení veřejnoprávního subjektu se sídlem v Praze.

Podle zákona č. 6/1993 Sb. o České národní bance je nejvyšším řídicím orgánem **bankovní rada**, která je sedmičlenná (guvernér, dva viceguvernéři a čtyři členové bankovní rady). Členy bankovní rady jsou guvernér, dva viceguvernéři a čtyři členové bankovní rady, kteří jsou ve funkci vrchních ředitelů. Guvernéra, viceguvernéry a ostatní členy jmenuje a odvolává prezident republiky. Nikdo nesmí zastávat funkci člena bankovní rady více než dvakrát a jsou jmenováni na dobu 6 roků. Členem bankovní rady může být jmenován občan České republiky, který splní stanovená kritéria.

Bankovní rada dne 12. prosince 2001 schválila organizační řád České národní banky, který vymezuje:

- organizační strukturu,
- principy a systém vnitřního řízení,
- působnost bankovní rady a vedoucích pracovníků,
- koordinační a poradní orgány,
- základní činnosti organizačních útvarů ústředí a poboček.

Organizační struktura ČNB

V organizačních útvarech ústředí a poboček se zřizují referáty. Organizačními útvary **ústředí** jsou:

- sekce,
- samostatné odbory,
- odbory v sekci.

Organizačními útvary **poboček** jsou:

- odbory.

Samotná organizační struktura, která má charakter funkčního uspořádání je znázorněna v příloze 1. Charakteristickým rysem pro výše zmíněnou strukturu je to, že je založena na seskupování pracovníků do jednotlivých útvarů - sekcí podle podobných úkolů, kvalifikace, zkušeností a aktivit.

K výhodám tohoto uspořádání nepochybně patří:

- jednotné řízení funkční oblasti pro podřízené útvary,
- efektivnost založená na společné práci i specializaci odborníků pro jednotlivé druhy činností, což zvyšuje i pocit kolegiality,
- snadnější řešení otázek pravomoci a zodpovědnosti za rozhodování i kontrolu jejich realizace,
- snadná kvalifikace, koordinace uvnitř týmu.

K nevýhodám patří:

- sklon k jednostrannému a úzkému řešení komplexnějších problémů,
- menší inovační aktivita která je způsobena menší spoluúčastí jednotlivých článků,
- nezbytnost větší koordinace mezi různými funkčními oblastmi,

Principy a systém vnitřního řízení

Jak již bylo uvedeno, nejvyšším řídicím orgánem je bankovní rada, která řídí ČNB jako kolektivní orgán. Jednání jsou upravena Jednacím řádem a předsedá jim guvernér, v jeho nepřítomnosti jím pověřený viceguvernér. Bankovní rada přijímá svá rozhodnutí prostou většinou hlasů. Bankovní rada je usnášeníschopná, je-li přítomen guvernér, nebo jím pověřený předsedající viceguvernér a alespoň další tři její členové. V případě rovnosti hlasů rozhoduje hlas předsedajícího. Jménem ČNB jedná navenek guvernér.

V době nepřítomnosti zastupuje ředitele sekce náměstek ředitele sekce a ředitele odboru písemně pověřený zaměstnanec, který je oprávněn používat titul zástupce ředitele odboru nebo vedoucího odboru. Ředitele pobočky zastupuje v době jeho nepřítomnosti náměstek ředitele pobočky, popřípadě písemně pověřený vedoucí odboru.

Ředitelé sekcí a samostatných odborů v rámci posílených pravomocí odpovídají bankovní radě za řízení po horizontální ose a zajišťování jim svěřených útvarů. Tento způsob řízení umožňuje členům bankovní rady věnovat větší prostor rozhodování v oblasti měnové politiky a dalším otázkám koncepčního a strategického charakteru.

Působnost bankovní rady a vedoucích pracovníků

Bankovní rada při plnění hlavního cíle, kterým je péče o vnitřní cenovou stabilitu a vnější kursovou stabilitu (viz kapitola 4.1.), má také podporovat obecnou hospodářskou politiku vlády, pokud není tento vedlejší cíl v rozporu s cílem hlavním.

V souladu s bankovním cílem:

- stanovuje celkovou strategii rozvoje ČNB (organizační uspořádání a působnost organizačních jednotek, schvaluje rozpočet ČNB, mzdové a další požitky svých členů, stanoví zásady činnosti obchodů, atd.)

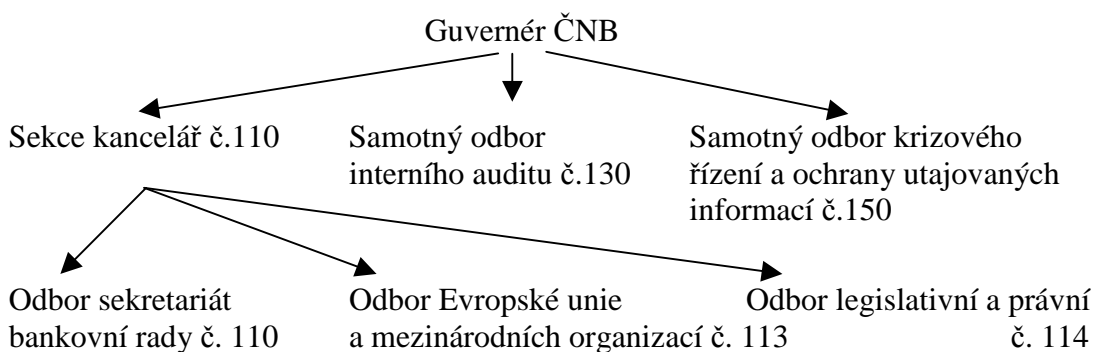
- určuje měnovou politiku a měnově politická opatření,
- rozhoduje o zásadních měnově politických opatřeních,
- schvaluje zásadní opatření týkající se dohledu nad finančním trhem.

Dalšího významného cíle, kterého chce bankovní rada a ČNB dosáhnout je připravenost České republiky k přijetí jednotné měny euro (viz kapitola 5.1.).

5.2.1. Samotný popis a rozpětí řízení vybraného pracovníka

Rozpětí řízení guvernéra ČNB Zdeňka Tůmy zachycuje obr. 14. Z hlediska samotné přípravy přijetí eura má nejvýznamnější postavení v horizontální ose sekce kancelář č. 110, jejíž řízení spadá do kompetence guvernéra ČNB.

Obr. 14 Rozpětí řízení guvernéra ČNB



Zdroj: Materiály ČNB

Ředitelem sekce kancelář je Ota Kaftan, kterému je mimo jiné podřízen odbor Evropské unie a mezinárodních organizací (č. 113).

Hlavní náplní tohoto odboru je především:

- Zpracování návrhu obecné strategie vztahů k EU a přípravy ke vstupu ČR do Eurozóny. Vyhodnocuje plnění strategie a navrhuje opatření v rámci začlenění ČNB do Evropského systému centrálních bank (ESCB).
- Koordinace postupů a opatření ČNB k zavedení eura, meziresortní a mezinárodní spolupráce v této oblasti.
- Organizování přípravy jednání ČNB s misemi EU a mezinárodních organizací.
- Zpracování stanovisek a návrhu postupu ČNB k materiálům EU a mezinárodních organizací.
- Koordinace vztahů k mezinárodním ekonomickým a finančním organizacím a zahraničním institucím.

- Komplexní zpracování agendy vybraných orgánů EU, ESCB a Generální rady ECB.
- Příprava metodiky pro práci zástupců ČNB a koordinace její účasti v orgánech a pracovních skupinách vytvářených v rámci struktur EU, ESCB a mezinárodních organizací.

5.3 Komunikace

Pro úspěšné dosahování vytčených cílů, je potřeba aby ČNB správně komunikovala nejen uvnitř své organizace, ale i navenek.

Nejméně dvakrát ročně je povinna **podávat Poslanecké sněmovně** k projednání zprávu o měnovém vývoji, kterou předkládá sám guvernér ČNB. Ve zprávě jsou uváděny základní makroekonomické ukazatele o hospodářském vývoji v ČR (např. vývoj množství peněz, inflace, ekonomického růstu, devizového kurzu a platební bilance). V případě nejasností má Poslanecká sněmovna možnost si vyžádat doplnění a ČNB je povinna do 6 týdnů předložit zprávu doplněnou o požadavky Poslanecké sněmovny. Ve Strategii se s vládou zavázaly každoročně hodnotit připravenost České republiky na její připravenost k eurozóně z hlediska současného a očekávaného plnění maastrichtských konvergenčních kritérií. Dále je povinna podávat nejméně jedenkrát ročně zprávu o finanční stabilitě. Je povinna také jednou za tři měsíce **informovat veřejnost** o měnovém vývoji tím, že zveřejňuje informace na svých internetových stránkách, vydává publikace, po každém zasedání pořádá tiskovou konferenci s guvernérem.

Pro úspěšné zavedení eura budou napomáhat kampaně, které budou mít informační a vzdělávací charakter. Hlavní informační kampaň bude zaměřována na samotné obyvatelstvo, obchodníky, podniky, orgány státní správy a samosprávy. Důležité je při tom, aby každý subjekt byl správnými komunikačními prostředky včas a v dostatečném rozsahu informován o změnách, které pro něj ze zavedení eura vyplynou. Průběžně budou probíhat průzkumy veřejného mínění a na základě jejich výsledků bude aktualizována komunikační strategie tak, aby reagovala na aktuální potřeby různých cílových skupin. Jednotlivé kampaně budou financovat gestoři pracovních skupin pro komunikaci (ČNB, Ministerstvo financí). S blížícím se přijetím eura budou kampaně intenzivnější.

Hlavními nástroji, které napomůžou pro lepší informovanost, budou informace v médiích, včetně inzerce, pomocí internetových stránek ČNB. Dále se budou vydávat brožury na danou problematiku, audiovizuální materiály, plakáty, letáky, billboardy, bezplatná telefonní linka, přednášky, školení a odborné konference.

Jedním z hlavních cílů těchto kampaní je zajištění dostatku informací tak, aby cílové skupiny nemusely složitě vyhledávat informace týkající se zavedení eura v České republice.

6 Příprava ČR a ČNB k přijetí jednotné měny EURO

Od 1. května 2004 se Česká republika stala členským státem Evropské unie, do eurozóny však podle prognóz vstoupí nejdříve kolem roku 2010. V současné době je považována za zemi, pro kterou platí přechodná výjimka pro přijetí eura, což znamená, že v této fázi přistoupení není členem tzv. eurozóny. Nicméně již v přístupové smlouvě se ČR zavázala, že se v budoucnu stane jedním z jejích členů. Do té doby musí splnit řadu úkolů a dosáhnout tak vysokého stupně udržitelné hospodářské konvergence, která je vyhodnocována na základě plnění konvergenčních, tzv. maastrichtských kritérií (viz. kapitola 6.2.), jejichž splnění je základní podmínkou pro vstup do oblasti jednotné měny euro.

Neméně důležitá je i ekonomická sladěnost s eurozónou, která hodnotí připravenost České republiky pro vstup do kurzového mechanismu ERM II a pro následné přijetí jednotné měny euro.

6.1 Maastrichtská kritéria

Jedná se o plnění pěti kritérií, která jsou tvořena **měnovými** a **fiskálními kritérii**.

Měnová kritéria:

1. **Kritérium cenové stability** - znamená, že členský stát vykazuje dlouhodobě udržitelnou cenovou stabilitu a průměrnou míru inflace měřenou v průběhu jednoho roku. Před provedením šetření nesmí překročit o více než 1,5 procentního bodu míru inflace nejvýše tří nejstabilnějších členských států (EU). Inflace se měří pomocí indexu spotřebitelských cen (HICP).
2. **Kritérium dlouhodobých úrokových sazeb** - se zjišťují na základě dlouhodobých státních dluhopisů, nebo srovnatelných cenných papírů, s přihlédnutím k rozdílným definicím v jednotlivých členských státech. Znamená, že v průběhu jednoho roku před šetřením průměrná dlouhodobá nominální úroková sazba členského státu nepřekračovala o více než 2 procentní body úrokovou sazbu nejvýše tří nejstabilnějších členských států, nesmí být o více než 2 % vyšší než ve třech státech EU s nejnižší mírou inflace v předcházejícím roce.
3. **Kritérium stability devizového kurzu a účasti v ERM II** - znamená, že členský stát alespoň po dobu posledních dvou let před šetřením dodržoval flukтуаční pásmo (bez devalvace) stanovené mechanismem směnných kurzů Evropského měnového systému (ERM II), které bylo počátkem 90. let rozšířeno z $\pm 2.25\%$ na $\pm 1.5\%$.

Fiskální kritéria:

1. **Kritérium deficitu veřejných financí** - znamená, že poměr plánovaného nebo skutečného schodku veřejných financí k hrubému domácímu produktu v tržních cenách nesmí přesáhnout 3 %, kromě případů:
 - kdy poměr dostatečně klesl nebo se neustále snižoval, až dosáhl úrovně, která se blíží referenční (doporučované) hodnotě,
 - kdy překročení nad referenční hodnotu bylo pouze výjimečné a dočasné a poměr zůstává blízko k referenční hodnotě.

2. **Kritérium hrubého veřejného dluhu** - znamená, že poměr veřejného vládního zadlužení (v tržních cenách) k hrubému domácímu produktu nesmí přesáhnout 60 %, kromě případů:
 - kdy se poměr dostatečně snižuje a blíží se uspokojivým tempem k referenční hodnotě.

Stát s vyšší mírou zadluženosti nicméně může euro přijmout, pokud se jeho zadluženost trvale snižuje.

6.2 Dosavadní plnění Maastrichtských kritérií

ČNB a vláda se ve Strategii zavázaly každoročně hodnotit připravenost ČR na její přistoupení k eurozóně jak z hlediska současného a očekávaného plnění konvergenčních (maastrichtských) kritérií, tak z hlediska ekonomické sladění ČR s eurozónou.

Na základě tří předešlých vyhodnocení provedených od schválení Strategie, ČNB dospěla k závěru doporučit vládě, aby neusilovala o vstup do ERM II. Negativní doporučení v posledním vyhodnocení z října 2006 ukázalo, že budoucí přistoupení ČR k eurozóně posunulo uvažovaný horizont let 2009 až 2010.

První tři maastrichtská kritéria (kritérium cenové stability, dlouhodobé úrokové sazby a stability devizového kurzu) spadají do pravomoci ČNB, zbylá dvě kritéria spadají do kompetence vlády a Ministerstva financí.

Kritérium cenové stability

České republice se v uplynulých letech kritérium cenové stability dařilo plnit. Domácí inflace se dlouhodobě pohybovala na nízké úrovni a to díky měnové politice ČNB. Aktuální výhled cenového vývoje, zejména v souvislosti se změnami nepřímých daní, přinesl překročení referenční hodnoty kritéria cenové stability. Proinflační šoky, především úpravy nepřímých daní v souvislosti s reformou veřejných financí a s harmonizací s právem EU (zvýšení sazby DPH, spotřební daň na cigarety a ekologická daň), posouvají inflaci dočasně nad pravděpodobnou budoucí referenční hodnotu kritéria. Zároveň je nutno počítat i s možností vyšší inflace než prognózuje MF ČR. Současný ekonomický vývoj a přijaté daňové úpravy vedou ke zvýšení nejistoty

inflačních prognóz a jejich rozptylu. Data v tabulce 3 vycházejí z prognóz Eurostatu, Evropská komise a popisují harmonizovaný index spotřebitelských cen.

Tabulka 3 Harmonizovaný index spotřebitelských cen v procentech

	2004	2005	2006	08/07	2007	2008	2009	2010
Průměr 3 zemí EU s nejnižší inflací*	0,7	1,0	1,4	1,0	1,3	1,7	1,6	1,6
Hodnota kritéria (1. řádek + 1,5 p.b.)	2,2	2,5	2,9	2,5	2,8	3,2	3,1	3,1
Česká republika	2,6	1,6	2,1	2,0	2,4	3,9	2,3	2,1

Zdroj: Eurostat, Evropská komise

Výhled zpracovaný ČNB počítá pro rok 2008 s inflací měřenou harmonizovaným indexem spotřebitelských cen kolem 5 %. V této souvislosti se České republice v roce 2008 velmi pravděpodobně nepodaří kritérium cenové stability splnit a to ani v roce 2009, kdy se očekává 3,5%. Po odeznění jednorázového šoku plynoucího z administrativních opatření by se však inflace měla vrátit na nižší úroveň pozorovanou v minulých letech.

Ohlášené snížení inflačního cíle ČNB od 1. ledna 2010 na 2,0 % s tolerančním rozmezím $\pm 1,0$ p.b. pro národní index spotřebitelských cen (CPI) přispěje k vyšší míře jistoty budoucího plnění kritéria cenové stability za tímto horizontem. Je však žádoucí, aby během budoucí účasti ČR v ERM II nedocházelo k významným proinflačním úpravám nepřímých daní, která by znesnadňovala splnění kritéria.

Kritérium dlouhodobých úrokových sazeb

Prognóza úrokových sazeb z vládních dluhopisů v ČR je závislá na výhledu měnověpolitických sazeb ČNB a zejména na úspěšném provedení konsolidace veřejných financí. Kritérium dlouhodobých úrokových sazeb v současnosti ČR plní bez problémů (viz tabulka 4). Případná ztráta důvěry finančních trhů ve výsledek fiskální reformy by se mohla projevit v nárůstu rizikové prémie u dlouhodobých úrokových sazeb a ohrozit plnění tohoto konvergenčního kritéria. Ani orientační výhled na dalších několik let nenaznačuje problémy v této oblasti. Předpokladem plnění kritéria je udržení důvěry finančních trhů v úspěšné dokončení reformy veřejných financí, která zajistí jejich dlouhodobou udržitelnost. V opačném případě by mohlo dojít ke zhoršení mezinárodního ratingu ČR, zvýšení rizikové prémie u vládních obligací, a tím k růstu dlouhodobých úrokových sazeb. V krajním případě by mohl růst vést nad referenční hodnotu a ohrozit tak plnění tohoto kritéria.

Tabulka 4 Kritérium dlouhodobých úrokových sazeb

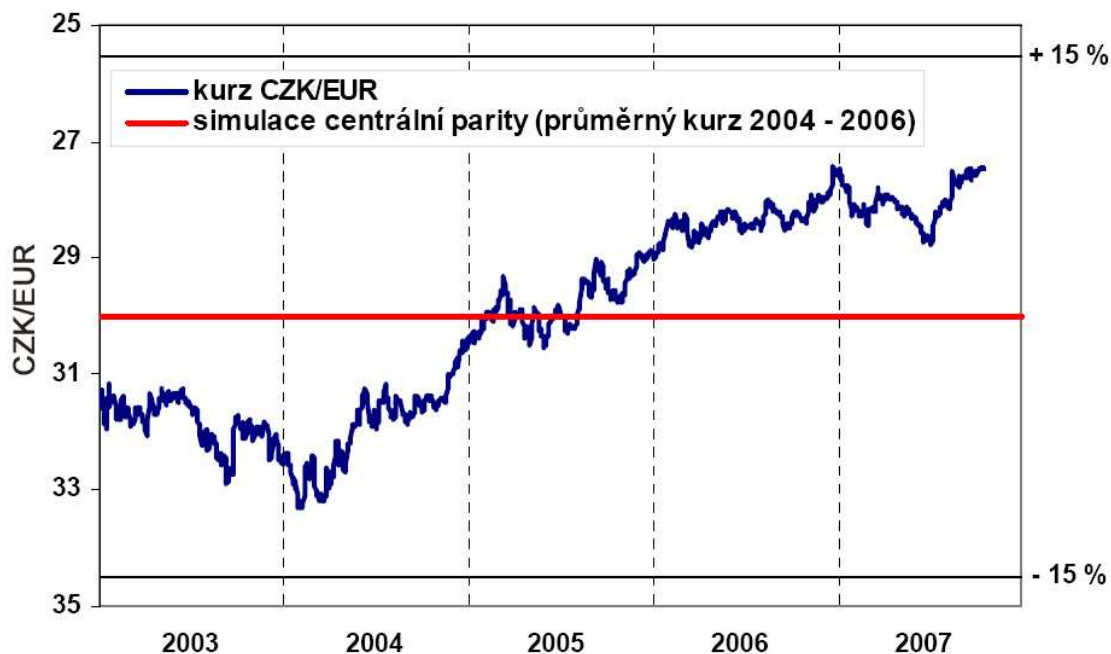
	2004	2005	2006	08/07	2007	2008	2009	2010
Průměr 3 zemí EU s nejnižší inflací	4,28	3,37	4,24	4,27	4,2	4,2	4,1	4,1
Hodnota kritéria (1. řádek + 2,0 p.b.)	6,28	5,37	6,24	6,27	6,2	6,2	6,1	6,1
Česká republika	4,75	3,51	3,78	4,03	4,4	5,1	4,5	4,6

Zdroj: Eurostat, Evropská komise

Kritérium stability devizového kurzu a účasti v ERM II

Plnění tohoto kritéria lze provádět formálně z důvodu, že se Česká republika neúčastní kursového mechanismu ERM II a tudíž zatím není stanovena centrální parita kurzu CZK/EUR. Z tohoto důvodu ani není možné kurzové kritérium formálně vyhodnotit. Na obr. 15 je pro ilustraci vidět předpokládá hypotetická centrální parita na úrovni průměru denních kurzů v období let 2003 až 2005.

Obr. 15 Nominální kurz CZK/EUR



Zdroj: ČNB, propočty MF ČR

Interpretace tohoto kritéria by navíc měla by být prováděna v návaznosti na vývoj dalších ekonomických veličin a jejich vlivu na případné kursové výkyvy. V posledních několika letech se ukazuje, že vývoj kolísání měnového kurzu CZK/EUR je menší než hypotetické pásmo $\pm 15\%$. Z dlouhodobějšího hlediska však vykazuje tento kurz trend směrem k posilování koruny.

Kritérium deficitu veřejných financí

Vývoj deficitu veřejných financí není pro ČR uspokojivý. Kritérium udržitelnosti deficitu je možný pouze v případě, jestliže jsou udržitelně plněna obě fiskální kritéria, tj. vládního deficitu i vládního dluhu.

Podle zjištěných údajů Českého statistického úřadu (ČSÚ) současné nastavení parametrů veřejných financí neumožňuje plnit kritérium vládního deficitu udržitelným způsobem (viz tabulka 5) a umožnit tak proticyklické působení automatických

fiskálních stabilizátorů. Dochází při tom k poklesu podílu daňových výhod na HDP a na druhé straně k růstu výdajů (hlavně mandatorních výdajů).

Tabulka 5 Saldo sektoru vládních institucí

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Hodnota kritéria	-3,0	-3,0	-3,0	-3,0	-3,0	-3,0	-3,0
Česká republika	-3,0	-3,5	-2,9	-3,4	-2,9	-2,6	-2,3

Zdroj: ČSÚ

Vláda s vědomím závazku ukončit proceduru při nadměrném deficitu v roce 2008 se již v Programovém prohlášení zavázala, že postupně sníží schodek veřejných rozpočtů na úroveň 3,0 % HDP v roce 2008, na 2,6 % HDP v roce 2009 a na 2,3 % HDP v roce 2010 tak, aby byl stanovený termín dodržen. Výchozí krok pro dosažení stanoveného plánu představuje zákon o stabilizaci veřejných rozpočtů zastřešující úpravy 49 zákonů. Předkládaná strategie byla schválena vládou a Poslaneckou sněmovnou Parlamentu ČR při projednávání státního rozpočtu. Za předpokladu udržování stálého tempa snižování deficitu alespoň na úrovni minimálního fiskálního úsilí by mohla ČR tedy dosáhnout svého střednědobého rozpočtového cíle -1,0 % HDP v roce 2013.

Změnou struktury veřejných výdajů a stabilizovat veřejné finance spolu s dalšími kroky umožnilo vládě připravit a předložit PSP ČR návrh státního rozpočtu na rok 2008, který byl sestaven tak, aby se celkový deficit vládního sektoru snížil v roce 2008 pod 3 % HDP. Stejně i návrh střednědobého rozpočtového výhledu na roky 2009 – 2010 je v souladu s fiskálními cíli vlády. Navržené trajektorie fiskální konsolidace je možné dosáhnout (pod úrovní 3 % HDP) jen za předpokladu udržení současného vysokého tempa ekonomického růstu a naplnění dalších úsporných opatření. Jsou jimi hlavně oblasti, které budou nejvíce zasaženy demografickým vývojem, zejména reformy důchodového systému a zdravotnictví.

Udržitelné snížení deficitu vládního sektoru pod 3% hranici HDP bude vyžadovat nejen dodržování schválených fiskálních pravidel, ale i přijetí dalších kroků i s ohledem na doporučení Rady ECOFIN vydaná opakovaně pro Českou republiku.

Rada ECOFIN dne 9.10.2007 přijala pro ČR nová doporučení:

- aby se ČR i nadále snažila omezovat zhoršování rozpočtu a zajistila co nejdříve odstranění nadměrného schodku ve výši minimálně 0,75 % HDP v roce 2008 ve srovnání s rokem 2007.
- dále aby odpovědné orgány ČR snížily dlouhodobým udržitelným způsobem vládní schodek pod 3 % HDP.

Kritérium hrubého veřejného dluhu

ČR nemá s plněním tohoto kritéria žádné problémy a to díky nízké výchozí úrovni vládního dluhu (viz tabulka 6). Na zvýšení vládního dluhu se v posledních letech promítla ve značném rozsahu řada nepřímých závazků vlády (např. vládních garancí

a také zařazení České konsolidační, České inkasní agentury a jejích dceřiných společností do sektoru vládních institucí).

Tabulka 6 Deficit sektoru vládních institucí

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Hodnota kritéria	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0
Česká republika	30,4	30,2	30,2	30,4	30,3	30,2	30,0

Zdroj: ČSÚ

V následujícím období se sice podařilo stabilizovat podíl vládního dluhu na HDP, k čemuž přispěl zejména rychlý hospodářský růst. Pokud však nebude fiskální systém připraven na očekávané dopady stárnutí populace tj., že nebudou provedeny nezbytné reformy, zejména důchodového systému a systému poskytování zdravotní péče, dá se v dlouhodobém výhledu očekávat další postupné zvyšování poměru vládního dluhu k HDP. To je třeba zabezpečit provedením včasných a významných reforem důchodového systému a systému poskytování zdravotní péče.

6.3 Vývoj strategických etap přistoupení ČR k eurozóně

I. Strategie přistoupení ČR k eurozóně

Vláda schválila dne 13. října 2003 dokument, který představuje společný a koordinovaný přístup ČNB a jiných ministerstev k základním otázkám vstupu ČR do Hospodářské a měnové unie. Z dokumentu vyplývá doporučení přistoupení ČR k eurozóně jakmile bude ČR splňovat Maastrichtská (konvergenční) kritéria, včetně slučitelnosti právních předpisů v oblasti HMU. Neméně důležité je, aby byly vytvořeny vhodné ekonomické podmínky.

Popisuje také základní východiska ČR v procesu integrace, zvažuje možné výhody a rizika přistoupení k eurozóně.

II. Národní koordinační skupina, Národní plán zavedení eura

Díky zjištěným výsledkům byla vládou ČR v listopadu 2005 zřízena Národní koordinační skupina pro zavedení eura. V gesci tohoto orgánu byl zpracován návrh scénáře jednorázového zavedení eura, který byl v říjnu 2006 vládou schválen (viz kap. 5.1.). Dalším významný dokument který vláda schválila v dubnu 2007 je Národní plán zavedení eura v ČR.

Jak vyplývá z usnesení vlády, gestorem celého procesu přípravy na zavedení eura je Česká národní banka, která Národní plán zavedení eura v České republice vypracovala v těsné spolupráci s Ministerstvem financí a spolu s dalšími ministerstvy. Byla zřízena Národní koordinační skupina (NKS), v jejím rámci ustaveno 6 pracovních skupin pro jednotlivé oblasti přechodu, se kterými ČNB spolupracovala. Jedná se o pracovní skupiny pro:

- finanční sektor – gestorem je ČNB,
- komunikaci - společným gestorem je ČNB a MF ČR,
- informatiku a statistiku – gestorem je Ministerstvo informatiky ČR,
- legislativu – gestorem je Ministerstvo spravedlnosti ČR,
- nefinanční sektor a ochranu spotřebitele – společným gestorem je Ministerstvo průmyslu a obchodu,
- veřejné finance a veřejnou správu – gestorem je Ministerstvo financí ČR.

Národní plán zavedení eura vychází ze Strategického přistoupení ČR k eurozóně. Byl schválen 11. dubna 2007 vládou ČR, jedná se o rámcový dokument, který je určen všem subjektům české ekonomiky a společnosti. Úvodem jsou definovány základní zásady, na kterých bude zavedení eura v České republice založeno, dále je stanoven harmonogram dalších kroků a zpřesňování Národního plánu a popsáno institucionální zabezpečení zavedení eura v České republice. Těžištěm národního plánu je identifikace úkolů v jednotlivých oblastech, a to včetně odpovědnosti, časové náročnosti, kontrolních termínů a termínů splnění tak, aby státní správa, samospráva i soukromý sektor mohly začít s včasnou přípravou. Důraz je kladen na ty kroky, které jsou potřebné uskutečnit ještě před oficiálním stanovením cílového data zavedení eura v České republice.

V této fázi jsou opatření Národního plánu strukturována nezávisle na konkrétním termínu zavedení eura. Jsou pojata jako soubor úkolů určených k realizaci v určité časové lhůtě před dnem €, který značí okamžik zavedení eura. Úkoly řazené do časové posloupnosti dokládají, že je nezbytné počítat alespoň s tříletým obdobím technických příprav. Z toho důvodu je třeba začít s těmito přípravami prakticky od okamžiku rozhodnutí vstupu do systému ERM II.

Z plánu vyplývá, že veškeré náklady spojené se zavedením eura nebudou hrazeny z veřejných zdrojů a ponese si je každý soukromý subjekt sám. Z tohoto důvodu je nutné stanovit cílový termín tak, aby byl dostatečně důvěryhodný a všichni zúčastnění měli možnost naplánovat vynaložení těchto nákladů efektivním způsobem.

III. Aktualizovaná strategie přistoupení ČR k eurozóně

Na základě negativního vyhodnocení díky vysokému schodku veřejného rozpočtu a nepříznivému vývoji veřejných financí znamenalo, že se datum budoucího přistoupení ČR k eurozóně se posunul na uvažovaný horizont let 2009 až 2010. Vláda spolu s ČNB a ostatními ministerstvy se shodla na chybějících reformách, které by zaručily dlouhodobě vyrovnané hospodaření veřejného sektoru a zpružnily by fungování české ekonomiky.

Ze společného dokumentu vlády a ČNB ze dne 29. srpna 2007 vyplynulo, že ČR se po vstupu do Evropské unie (EU) účastní třetí fáze hospodářské a měnové unie (EMU). Získala tím statut členské země s dočasnou výjimkou pro zavedení eura. To znamená, že není zatím členem eurozóny, ale do budoucna přijala závazek zavést euro a do eurozóny vstoupit. Strategie vedle podmínek vstupu rovněž vymezovala rámcovou délku setrvání v kurzovém mechanismu ERM II s ohledem na plnění kurzového konvergenčního kritéria v podmínkách české ekonomiky.

Na základě všech zjištěných informací se dostatečnou ekonomickou sladěností se zeměmi eurozóny a přistoupení ČR k eurozóně dá nejdříve očekávat začátkem roku 2010.

7 Diskuze

Česká národní banka se po přistoupení ČR do EU stala součástí Evropského systému centrálních bank (ESCB), a i když zatím uskutečňuje samotnou měnovou politiku musí ji provádět tak, aby byla v souladu se zájmy jednotného evropského trhu. Zároveň se aktivně účastní v rámci ESCB debat o měnové politice a poskytuje jí své poznatky a prognózy o vývoji české ekonomiky.

7.1 Predikce vývoje úkolů ČNB

Jak již bylo uvedeno v předchozích kapitolách bude pro ČNB společně s vládou ČR a Ministerstvem financí i nadále mezi základní ekonomické úkoly patřit zejména:

- sledovat plnění maastrichtských kritérií Českou republikou a každoročně vyhodnocovat stupeň ekonomické sladění s eurozónou,
- na základě politického rozhodnutí a plnění maastrichtských kritérií iniciovat vstup do systému ERM II, včetně návrhu měnových parametrů (stanovení centrální parity, flukтуаčního pásma, intervenčních bodů),
- spolupracovat s orgány EU v rámci standardní procedury a v neposlední řadě vytvořit potřebnou technickou infrastrukturu pro realizaci vytčených plánů,
- iniciace rozhodnutí o zavedení eura.

Vedle zabezpečení výše zmíněných úkolů, bude muset v ČNB současně dojít ke změnám v celé řadě oblastí.

Stěžejním úkolem bude pro vrcholný management ČNB v **legislativní** oblasti novela zákona o ČNB. V rámci které bude muset být v zákoně zajištěna plná integrace do Eurosystemu, zejména pak převedení části pravomocí na ECB a to hlavně v oblasti měnové politiky. V neposlední řadě bude důležité zvážení vhodné právní úpravy týkající se zavedení eura, jak v oblasti legislativního, tak i stanovení správných pravidel pro přepočten cen, účtů, závazků a správných pravidel postupu při výměně oběživa.

Celé **účetnictví** ČNB včetně přizpůsobení účetních výkazů bude muset být převedeno na jednotnou měnu a dále harmonizováno s požadavky ECB. Další důležitou oblastí je oblast **finančních služeb** a to nejvíce bankovní sektor, který bude v budoucnu rozhodujícím subjektem prostřednictvím kterého dojde k přechodu celého národního hospodářství na euro. Bude nutná kontinuální spolupráce a koordinace všech bankovních subjektů a koordinace přechodu na euro tak, aby nedocházelo ke vzniku paniky a celkovému selhání procesu. Vedle bezhotovostního přechodu na euro budou hrát banky také klíčovou úlohu i při výměně hotovostí a to hlavně v období duální cirkulace, kdy budou sloužit jako jeden z hlavních kanálů, kterým bude stahována česká koruna z oběhu (viz hotovostní platební styk). V této souvislosti by měla ČNB z hlediska své působnosti fungovat rovněž jako metodický garant pro přípravu interních opatření komerčních bank v souvislosti s přechodem na euro. Bude také nezbytná adaptace **informačních systémů** na euro, což v praxi znamená upravit měnové

symboly, zejména zajistit konverzi korunových údajů v den vstupu země do eurozóny z Kč na euro. Jednou z nejnáročnějších oblastí pro ČNB bude oblast **hotovostního platebního styku** a to jak z hlediska technického, tak i časového zvládnutí celého procesu. Podle expertních odhadů bude pro výměnu hotovostí nutno zajistit 230 - 250 mil. kusů bankovek a cca 1 mld. kusů mincí. Současně bude třeba stáhnout z oběhu zhruba 300 mil. kusů bankovek a 800 mil. kusů mincí, což bude představovat vysoké nároky nejenom na výrobu bankovek a mincí, ale i na zajištění odpovídajících bezpečnostních pravidel. V optimálním časovém předstihu musí dojít k zajištění výroby potřebných nástrojů, stanovení potřebného objemu mincí a realizace jejich výroby. Současně bude nutné stanovit potřebný objem bankovek a zahájit jednání s ECB o způsobu jejich zajištění. Vzhledem k tomu, že bude nutné ve velmi krátké době zajistit pro celou ekonomiku dostatečný objem oběživa, je nutné v oblasti plánování zpracovat detailní plán pro výměnu oběživa a zajistit optimální formu spolupráce s distributory (bankami, provozovateli peněžních automatů, obchodními řetězci, zástupci maloobchodů). Pro případ nedostatku eurobankovek a euromincí se chce ČNB předzásobit vytvořením strategické rezervy. Případně nepředvídatelný vyšší výkyv by měl být kompenzován nákupem bankovek v jiných zemích EU nebo ve spolupráci s Evropskou centrální bankou. Současně se zaváděním eura do oběhu bude docházet ke stahování české koruny. V souvislosti s tím bude potřeba aby ČNB a její pobočky určily správný harmonogram a rozhodly o způsobu ničení Kč po skončení období duální cirkulace. Neméně důležitým úkolem pro ČNB je správná **komunikace s veřejností** a to hlavně v oblasti zavedení hotovostního eura. Měla by zejména poskytovat aktuální informace, podílet se na přípravě a publikaci jednotlivých dokumentů. V předstihu informovat podrobně veřejnost o dopadech vstupu ČR do eurozóny a o klíčovém termínu přechodu na jednotnou měnu euro.

Se vstupem ČR do měnové unie čeká ČNB další významná změna, to že okamžikem vstupu jí skončí autonomie v oblasti řízení měnové politiky. Měnověpolitická rozhodnutí platná pro celou eurozónu bude přijímat Rada guvernérů Evropské centrální banky.

7.2 Aspekty přijetí eura, jeho výhody a nevýhody

Po prostudování materiálů, osobních konzultací s panem Ing. Jandíkem a na základě vlastních zkušeností jsem dospěl k názoru, že vstup do eurozóny bude mít pro Českou republiku pozitivní, ale také i negativní aspekty.

Mezi negativa patří především ztráta autonomní měnové politiky, což bude pro ČNB znamenat ztrátu důležitých nástrojů, které napomáhají zmírnit negativní dopady plynoucí z rozdílného domácího a zahraničního ekonomického vývoje. Česká republika ztratí také určitou flexibilitu výdajů státního rozpočtu, kterou bude muset nahradit jinými způsoby tak, aby byla efektivní reakce schopna. Pro zajištění dostatečné reakční schopnosti české ekonomiky jsou zásadní zejména fiskální politika, pružnost mezd i cen, vysoká mobilita pracovních sil i podnikatelských aktivit přes hranice a dobře fungující finanční trhy. Další hrozbou může být možnost zvýšeného výskytu padělků evropské měny, jak tomu bylo ve Španělsku, Francii a v Itálii. Podle dostupných informací z ČNB patří uvedené země dlouhodobě k zemím s velkým množstvím

padělků různých měn. Padělky tak působí problémy především v Rakousku, Belgii, Nizozemí a Irsku. Jedná se o země, jejichž měny v minulosti příliš často padělány nebyly.

Pro českou ekonomiku lze **do pozitivních efektů** započítat například zavedení strukturálních reforem, tlak na střednědobě vyrovnané veřejné rozpočty a celkové zvýšení stability finanční sféry. Z hlediska úspor nákladů je pro české podnikatele výhodné odstranění kurzových rizik. Pro spotřebitele bude větší cenová transparentnost a efekty z růstu konkurence v Evropě. Jednotná měna bude stimulovat utváření cenových korporací, což by mělo vést ke snížení cen a to hlavně v příhraničních oblastech. Přejít na jednotnou měnu by měl také mít vliv na zvýšení zaměstnanosti. Počítá se s tím, že by měli příznivý vliv pocítit nejen velké podniky, ale i podniky střední a malé.

Z obecného pohledu je přechod na jednotnou měnu euro pouze technickým přepočtem cen. V zemích kde již euro bylo přijato (např. Itálii, Německu a Francii) se však ukázalo, že mnoho obchodníků využilo přepočtu také k souběžnému zdražení zboží. Česká republika je po vzoru Německa připravena zabránit skokovému zvýšení cen tím, že povinností všech obchodníků bude uvádět současně cenu zboží po dobu minimálně půl roku před zavedením eura a rok po zavedení v českých korunách i eurech.

8 Závěr

Pro zpracování bakalářské práce na téma Analýza manažerských funkcí ve vybrané organizaci jsem si vybral Českou národní banku (ČNB), která je svým rozsahem a náplní činnosti ojedinělá. Hlavním cílem bakalářské práce byla analýza manažerských funkcí a změn ve vybrané organizaci. Dílčím cílem bylo posouzení problematiky týkající se přijetí jednotné měny euro, popsání jednotlivých legislativních kroků, plánů ve kterých je ČNB jako poradní orgán vlády České republiky. A dále jaké změny - dopady (výhody, nevýhody) bude mít přijetí eura na danou organizaci a ostatní subjekty.

Před Českou národní banku byly postaveny nové a mimořádné úlohy nejen v souvislosti se vznikem samostatné ČR, ale zejména pak s jejím vstupem do Evropské unie a pozdějším předpokládaným začleněním do tzv. Eurosystemu spojeným s přijetím jednotné evropské měny eura. Mezi nejdůležitější plány v oblasti přípravy na přijetí společné měny euro patří Strategie přistoupení ČR k eurozóně a Národní plán zavedení eura v ČR, který byl schválen vládou 11. dubna 2007. Gestorem celého procesu přípravy na zavedení eura je ČNB, která Národní plán zavedení eura v ČR vypracovala v těsné spolupráci s Ministerstvem financí a spolu s dalšími ministerstvy.

Národní plán představuje dokument, ve kterém je obsažen plán jednotlivých organizačních, technických a legislativních kroků, jež jsou nezbytné pro bezproblémové a úspěšné zavedení eura. Neobsahuje zatím termín zavedení eura, ale popisuje jednotlivé kroky a změny, které bude nutno provést. Stanoví způsoby řešení těchto změn, doporučuje postupy státní správy, územní samosprávy a stanovuje harmonogram úkolů a dalších kroků směřujících k zavedení eura v České republice. Dokument doporučuje přechod na euro, jakmile budou vytvořeny vhodné ekonomické podmínky, zejména realizace procesu nominální i reálné konvergence české ekonomiky s ekonomikou eurozóny. Národní plán zavedení eura je rámcovým dokumentem, který je určen všem subjektům české ekonomiky a společnosti (podnikům, občanům i státní správě). Z uvedeného dokumentu vyplývá, že Národní koordinační skupina na základě provedených analýz jako nejvhodnější a současně méně nákladnou doporučí variantu jednorázového přechodu na euro (tzv. variantu velkého třesku). Současně by to znamenalo zavedení eura do hotovostního i bezhotovostního oběhu.

Samotná organizační struktura ČNB má charakter funkčního uspořádání. Z hlediska samotné přípravy přijetí eura má nejvýznamnější postavení v horizontální ose sekce kancelář č. 110, jejíž řízení spadá do kompetence guvernéra ČNB. Ředitelem sekce kancelář je Ota Kaftan, kterému je mimo jiné podřízen odbor Evropské unie a mezinárodních organizací (č. 113).

Pro úspěšné dosahování vytčených cílů, je potřeba aby ČNB správně komunikovala nejen uvnitř své organizace, ale i navenek. K bezproblémovému zavedení eura budou napomáhat kampaně, které budou mít informační a vzdělávací charakter. Hlavní

informační kampaň bude zaměřována na samotné obyvatelstvo, obchodníky, podniky, orgány státní správy a samosprávy. Důležité je při tom, aby každý subjekt byl správnými komunikačními prostředky včas a v dostatečném rozsahu informován o změnách, které pro něj ze zavedení eura vyplynou. Průběžně budou probíhat průzkumy veřejného mínění a na základě jejich výsledků bude aktualizována komunikační strategie tak, aby reagovala na aktuální potřeby různých cílových skupin. Jednotlivé kampaně budou financovat gestoři pracovních skupin pro komunikaci (ČNB, Ministerstvo financí). S blížícím se přijetím eura budou kampaně intenzivnější. Hlavními nástroji, které napomůžou pro lepší informovanost, budou informace v médiích, včetně inzerce, pomocí internetových stránek ČNB. Dále se budou vydávat brožury na danou problematiku, audiovizuální materiály, plakáty, letáky, billboardy, bezplatná telefonní linka, přednášky, školení a odborné konference.

V souvislosti se vstupem do EU dne 1. dubna 2004 se ČR zavázala, že musí splnit řadu úkolů a dosáhnout tak vysokého stupně **udržitelné hospodářské konvergence**, která je vyhodnocována na základě plnění konvergenčních, tzv. maastrichtských kritérií. Ta jsou tvořena měnovými a fiskálními kritérii, jejichž splnění je základní podmínkou pro vstup do oblasti jednotné měny euro. Všechna kritéria jsou bez větších problémů úspěšně plněna, až na kritérium deficitu veřejných financí. Navržené trajektorie fiskální konsolidace (pod úrovní 3 % HDP) je možné dosáhnout jen za předpokladu udržení současného vysokého tempa ekonomického růstu a naplnění dalších úsporných opatření. Jsou jimi hlavně oblasti, které budou nejvíce zasaženy demografickým vývojem, zejména reformy důchodového systému a zdravotnictví. Neméně důležitá je i **ekonomická sladěnost s eurozónou**, která hodnotí připravenost České republiky pro vstup do kurzového mechanismu ERM II a pro následné přijetí jednotné měny euro. Na základě negativního vyhodnocení ze společného dokumentu vlády a ČNB ze dne 29. srpna 2007 vyplynulo, že díky vysokému schodku veřejného rozpočtu a nepříznivému vývoji veřejných financí znamenalo, že se datum budoucího přistoupení ČR k eurozóně se posunul na uvažovaný horizont let 2009 až 2010. V souvislosti s tím se vláda spolu s ČNB a ostatními ministerstvy se shodla na chybějících reformách, které by zaručily dlouhodobě vyrovnané hospodaření veřejného sektoru a zpružnily by fungování české ekonomiky.

Jak již bylo řečeno, bude pro ČNB společně s vládou ČR a Ministerstvem financí i nadále mezi základní ekonomické úkoly patřit zejména sledování plnění maastrichtských kritérií. Na základě politického rozhodnutí a plnění maastrichtských kritérií iniciovat vstup do systému ERM II. Vedle zabezpečení výše zmíněných úkolů, bude muset v ČNB současně dojít ke změnám v celé řadě oblastí:

- v **legislativní** oblasti se bude jednat o novelu zákona o ČNB, v rámci které bude muset být v zákoně zajištěna plná integrace do Eurosystemu,
- celé **účetnictví** ČNB včetně přizpůsobení účetních výkazů bude muset být převedeno na jednotnou měnu a dále harmonizováno s požadavky ECB,
- v oblast **finančních služeb** bude nutná spolupráce a koordinace všech bankovních subjektů a koordinace přechodu na euro,

- v oblasti **informačních systémů** na euro bude nezbytná adaptace, což v praxi znamená upravit měnové symboly, zejména zajistit konverzi korunových údajů v den vstupu země do eurozóny z Kč na euro,
- oblast **hotovostního platebního styku** bude jednou z nejnáročnějších oblastí pro ČNB a to jak z hlediska technického, tak i časového zvládnutí celého procesu,
- správná **komunikace s veřejností** je pro ČNB neméně důležitý úkol a to hlavně v oblasti zavedení hotovostního eura.

9 Summary

The theme of this thesis is the Czech National Bank (CNB), which is unique in its extend and activities.

The main objective of the thesis was analysis of management functions and changes in a particular organisation. The partial objective was examination of the questions of euro introduction and adoption in the Czech republic, explaining particular legislative steps or plans, where CNB acts as an advisory body of the Government. Further, the thesis examines the changes – effects (advantages, disadvantages) of euro adoption on the particular organisation and other subjects.

As mentioned in previous chapters, CNB, the Government and the Ministry of Finance will particularly have the following essential economic objectives:

- to assess the fulfilment of Maastricht convergence criteria and to evaluate annually the economic alignment of the Czech economy with the euro area,
- to initiate entering to ERM II, including proposal on monetary parameters (determination of central parity, fluctuation margins, interventional points), under the authority of political decision and fulfilment of Maastricht criteria,
- to cooperate with the EU bodies within the standard procedure, and to create technical infrastructure needed for the realisation,
- to initiate the decision about euro adoption.

Besides fulfilling the above mentioned objectives, CNB will have to implement further changes in many areas. For the headquarters of CNB the main goal in the legislative area will be the amendment of Act on the CNB. This will legally guarantee full integration to the euro area, especially delegation of part of the competences on ECB, mainly in the monetary policy area. Moreover, it will be important to consider convenient legal regulations considering euro adoption, either in legislative area, or in establishing correct exchange rate criteria for prices, accounts, liabilities and the process of money in circulation exchange. One of the most important areas for CNB will be the area of cash payment, respectively the technical and chronological managing of the whole process. In compliance with expert estimates it will be necessary to provide 230 – 250 mil banknotes and c. 1,000 mil coins. Then it will be essential to withdraw from circulation approximately 300 mil banknotes and 800 mil coins, which will bring high demands not only on production of banknotes and coins, but also on providing appropriate security rules. In advance there must be provided production of necessary devices, determination of the required amount of coins and implementation of their production.

Furthermore, it will be essential to determinate required amount of banknotes and to begin negotiation with ECB about the way of providing them. Taking into account that in a very short period it will be necessary to provide sufficient amount of money in circulation for the whole economy, it is essential to process a detailed plan for the exchange of money in circulation and to guarantee optimum form of cooperation

with distributors (banks, cash dispensers owners, trade chains, retailers). For the sake of deficiency of euro banknotes and coins CNB wants to supply itself in advance and to develop strategic reserve. Eventually unpredictable higher fluctuation should be compensated by purchasing banknotes in other EU countries, or in cooperation with ECB. Simultaneously with euro adoption, Czech crown will be withdrawn from circulation. In connection with this it will be essential for CNB and its branches to establish proper schedule and to decide on the way of destroying Czech crown after the dual circulation period.

With the integration of the Czech republic into the monetary union CNB is faced with another significant change, that immediately after the integration CNB will lose the autonomy in the area of managing the monetary policy. The monetary policy resolutions valid for the whole euro zone will be passed by the Governing council of the European Central Bank.

Key words: central bank, management functions, planning, organisation, communication, euro adoption, analysis of management functions and changes in a particular organisation

10 Přehled použité literatury

1. REVANDA, Z. *Centrální bankovníctví*. Praha: Management Press, 2001. 741 s. ISBN 80-85943-89-1.
2. REVANDA, Z., MANDEL, M., KODERA, J., MUSÍLEK, P., DVOŘÁK, P., BRADA, J. *Peněžní ekonomie a bankovníctví*. Praha: Management Press, 1996. 613 s. ISBN 80-85943-86-9.
3. LANDOROVÁ, A., JÁČOVÁ, H., NESLÁDKOVÁ, M. *Centrální bankovníctví*. Liberec: TU, 2003. 226 s. ISBN 80-7083-699-7.
4. Internetové stránky ČNB [online], [cit. 28.3.2008]. Dostupný na WWW: <<http://www.cnb.cz>>.
5. KIPIELOVÁ, I. a kol. *Bankovníctví pro střední školy a veřejnost*. Praha: Fortuna, 1998. 211 s. ISBN 80-7168-535-6.
6. TRUNEČEK, J. a kol. *Management v informační společnosti*. Praha: VŠE, 1997. 228 s. ISBN 80-7079-201-9.
7. VEBER, J. a kol. *Management základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
9. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.
10. ŘEHOŘ, P. *Přednášky z předmětu management*, 2006.
10. CZESANÝ, P. *EURO postup a důsledky zavádění nové měny pro banky, podniky a občany*. Praha: Profess Consulting s.r.o. 94 s. ISBN 80-7259-000-6.
11. Zákon o ČNB ve znění pozdějších předpisů č.6/1993 Sb.
11. ČNB. Interní materiály ČNB, 2007.
12. Internetové stránky ČSÚ [online], [cit. 20.3.2008]. Dostupný na WWW: <<http://www.czso.cz>>.
13. Internetové stránky Eurostatu [online], [cit. 24.3.2008]. Dostupný na WWW: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1090,30070682,1090_33076576&_dad=portal&_schema=PORTAL>.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Vymezení pojmu banka	9
Obr. 2 Schéma bankovního systému	10
Obr. 3 Členění bankovního systému	11
Obr. 4 Znak centrální banky	12
Obr. 5 Funkce centrální banky	13
Obr. 6 Základní součásti systému regulace a dohledu bank	15
Obr. 7 Členění nástrojů měnové politiky podle dopadu na bankovní systém	19
Obr. 8 Obecné schéma plánovacího procesu	23
Obr. 9 Plochá organizační struktura	26
Obr. 10 Strmá organizační struktura	26
Obr. 11 Vývoj čisté a celkové inflace v letech 1997 – 2011	31
Obr. 12 Rychlá varianta - /varianta „velkého třesku“/	36
Obr. 13: Varianta dvoufázového přechodu – s existencí přechodného období	37
Obr. 14 Rozpětí řízení guvernéra ČNB	40
Obr. 15 Vývoj nominálního kurzu CZK/EUR v letech 2003 až 2005	45

Seznam tabulek

Tabulka 1 Inflační cíle ČNB, stanovené v čisté inflaci	30
Tabulka 2 <i>Měnověpolitické nástroje</i>	33
Tabulka 3 Harmonizovaný index spotřebitelských cen	44
Tabulka 4 Kritérium dlouhodobých úrokových sazeb	44
Tabulka 5 Saldo sektoru vládních institucí	46
Tabulka 6 Deficit sektoru vládních institucí	47

11 Přílohy

Příloha 1 Organizační struktura ČNB

Příloha č. 1 Organizační struktura ČNB

Zdeněk Tůma guvernér		Mojmír Hampl výchovní ředitel		Miroslav Singer viceguvernér		Roman Holman výchovní ředitel		Pavel Řežábek výchovní ředitel		Vladimír Tomášek výchovní ředitel		Eva Zamrazilová výchovní ředitelka	
- Sekce kancelář Ota Kaftan ředitel	- Sekce měnová a statistiky Tomáš Holub ředitel	- Sekce regulace a analýz finančního trhu Pavel Hollmann ředitel	- Sekce rozpočtu a účetnictví Marian Mayer ředitel	- Sekce peněžního a platebního styku Tomáš Hládek ředitel	- Sekce bankovních obchodů Karel Bauer ředitel	- Sekce lidských zdrojů Vladimír Kolman ředitel	- Samostatný odbor interního auditu Jana Báčová ředitelka	- Samostatný odbor krizového řízení a ochrany utajovaných informací Miloš Hrdý ředitel	- Samostatný odbor řízení a ochrany utajovaných informací Miloš Hrdý ředitel	- Sekce administrativní a ekonomické řízení Karel Gabriel ředitel	- Sekce dohledu nad finančním trhem Leoš Pýtl ředitel	- Pobočky ČNB Praha Č. Budějovice Plzeň Ústí n. L. Hradec Králové Brno Ostrava	- Samostatný odbor komunikace Pavla Bolfová ředitelka